



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR**

ASIGNATURA: PRÁCTICA PEDAGÓGICA PROFESIONAL

PROPUESTA DE SEMINARIO TALLER:

LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA MEJOR ENSEÑANZA

Presentado por:

JULIO C. BERNAL L.

Céd. N° 9-202-464

Facilitador:

DR. EDUARDO S. BARSALLO V.

PANAMÀ, FEBRERO DE 2019

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	3
1.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	4
1.2 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	12
1.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	13
1.4 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	16
FASE II. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	24
2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	25
2.2 JUSTIFICACIÓN	30
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	31
2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	32
2.5 MISIÓN.....	33
2.6 OBJETIVO GENERAL.....	33
2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
2.8 LOCALIZACIÓN FÍSICA.....	33
2.9 BENEFICIARIOS.....	34
2.10 RESULTADOS OBTENIDOS.....	34
2.11 DESCRIPCIÓN DE TALLERES.....	34
2.12 METODOLOGÍA.....	35
RECURSOS.....	35
2.12.1. RECURSOS FINANCIERO.....	35
2.12.2. HUMANOS.....	36
CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES	37
FASE III. EJECUCIÓN DE PROYECTO.....	38
3.1 PLANAMIENTO DE TEMAS Y MÓDULOS RESPECTIVOS.....	39
MÓDULOS N°1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO Y SU APOORTE.....	48
MÓDULO N° 2: EL LÍDER MEDIADOR, MENTORÍA O ACOMPAÑAMIENTO..	64

	MÓDULO N° 3: DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.....	68
	MÓDULO N° 4: DESAFÍOS EN LA FORMACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTORES LÍDERES EXCELENTES.....	81
3.2	MÓDULO N° 5: ESTÁNDARES DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA DOCENTES – DIRECTORES.	91
3.3	CONCLUSIÓN.....	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
	ANEXOS.....	99

DEDICATORIA

Por ser una maravillosa persona, paciente y comprensiva... M^a Magdalena, mi esposa.

A mis queridos hijos Doane y Dariel

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por permitirme lograr una meta más en mi vida profesional. Al profesor Eduardo S. Barsallo V., profesor asesor, por haberme ofrecido sus orientaciones en este trabajo, por el espera y confianza en el mismo.

A la Facultad de Educación por darme la oportunidad de finalmente concluir este trabajo; a ellos, mil gracias.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones globales experimentadas por las sociedades en las últimas décadas del siglo XX, ha traído consigo una serie de cambios y reformas a sus sistemas y estructuras organizacionales. En este contexto, las reformas a los sistemas educativos en los países que conforman la OCDE de la cual Panamá es parte, con miras a mejorar los resultados de los alumnos, la dirección escolar toma prioridad en la política educativa. Junto a esta realidad, el fortalecimiento del liderazgo directivo se ha convertido en una necesidad prioritaria en dichas políticas a nivel internacional. Las investigaciones al respecto del liderazgo escolar, evidencia que su presencia en forma eficaz en la dirección de escuelas, se asocia con mejoras en los resultados escolares, toda vez que influye en la motivación de los actores educativos, el clima y entorno escolar, aspectos relevantes en la eficiencia de la gestión y por ende la calidad de la educación.

En este sentido la función directiva incrementa su rol y compromiso en este proceso de transformación de los sistemas educativos. Por tanto, llama la atención la necesidad de dar repuestas a las demandas del cargo, más aún cuando se mantiene directivos con una formación - en un considerable grado - concebida para necesidades del pasado y poco apropiada a las presentes. Consciente de ello, y atendiendo a las evidencias que dan prueba de la influencia del liderazgo directivo en los resultados académicos y el desempeño de la escuela, intenta reconocer el complejo rol del director, así como el de los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige.

Una de las modalidades para atender estas necesidades de los líderes educativos es la formación continua, de cara a las responsabilidades y compromisos con su labor. Tal como lo afirma la OCDE, la formación y la capacitación de estos actores es uno de los aspectos claves para hacer de la función directiva un vehículo para mejorar la calidad de la educación (OCDE, 2008). Ésta, a través de programas de formación en

liderazgo educacional, procura descubrir o potenciar aquellas prácticas efectivas de liderazgo, capaces de influenciar en los demás actores educativos hacia la consecución de los objetivos del centro escolar. Además, puede proporcionar mayores herramientas de acción con la cual ellos enfrenten sus responsabilidades y se sientan más satisfechos con su desempeño.

En su compromiso por el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, el Ministerio de Educación, con el apoyo de universidades y otras organizaciones, en atención a evidencias de estudios asociados a la efectividad y calidad de las escuelas en la región, desarrolla programas de formación continua y formación en liderazgo educacional. Por esto y los nuevos cambios en la legislación escolar, existe un número importante de instituciones de nivel superior que brinda perfeccionamiento continuo a través de Diplomados, Pos títulos, Magíster en modalidad presencial, semi-presencial y a distancia. Con ello se aborda el desarrollo de las competencias de Liderazgo y gestión educativa en el sistema escolar.

En este sentido, se intenta en este proyecto ser un paliativo en esta formación con la cual contribuir a formar a docentes y directores con herramientas o prácticas efectivas de liderazgo que le sirvan para desarrollar esta capacidad tan necesaria en estos actores en el ejercicio de sus funciones.

Se inicia con un análisis situacional del tema en una muestra de directores y docentes en ejercicio, planteamiento de la situación a través de objetivos, misión entre otros; un estado del arte o antecedentes, la planificación, los módulos específicos con el material usado en las exposiciones.

FASE I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

I- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Evidentemente hablar de liderazgo en las organizaciones, no es tarea fácil. Sin embargo, tanto los buenos como deficientes resultados de un gerente de una organización, son cada vez más condicionado por el liderazgo empleado a lo interno, como también por factores externos u asociados que contribuyen de manera alguna al éxito o fracaso de la misma.

Unido a esta realidad el gerente o director de una organización tiene el deber moral y profesional de ejercer un liderazgo cónsono a su contexto capaz de lograr la efectividad de su organización. Es decir, lograr el efecto deseado, esperado o anhelado; en otras palabras, los objetivos o metas propuestas.

Para entender un poco mejor la efectividad, es necesario referenciar lo que conocemos como eficiencia y eficacia, términos que comúnmente su uso indiscriminado hace perder la esencia que ambos encierran al hablar de alcanzar logros o resultados esperados. La eficiencia por su parte hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado, es decir alcanzar los objetivos o metas propuestos usando el mínimo de recurso posible, viable o disponible. Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Respecto a la eficacia, puede definirse como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Por lo tanto, estos dos términos están

íntimamente relacionados con la **efectividad** al ser esta una especie de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Por tanto, se requiere de Directivos-docentes LÍDERES, que administren los recursos, que logren promover el colectivo, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de la organización.

Indudablemente esta es la tarea del líder; saber implementar un liderazgo o liderazgos necesarios que lo lleven a conseguir una efectividad en su organización con eficiencia y eficacia. Por tal motivo se expresan algunos indicadores respecto a lo que dice la teoría y la experiencia acerca del liderazgo y su influencia en el éxito de las organizaciones.

Concepto de liderazgo

Buscar una definición única de liderazgo no es posible, en vista de las diversas acepciones y concepciones de los autores que lo acuñan. El liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse. “Liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” la mayoría define el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o títulos cuando lo adquieren piensan que ya son líderes. Una persona puede estar en control porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. A algunas definiciones podemos mencionar:

“Liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia”.

“Capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar, expresándose en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección. (Leithwood et al., 2006)

En este sentido podemos considerarlo como un factor influyente en la dinámica de la organización para el éxito de la misma. De igual manera cabe señalar que no existe un sólo tipo de liderazgo aplicable a un determinado contexto, sino más bien se espera la capacidad del líder para poder implementar diversos tipos según el contexto o según la circunstancia de cada momento. Como también no existe un liderazgo mejor que otro, más bien la posibilidad de combinar distintos tipos o clases según la realidad.

Así se pretende dar acercamiento a las clases de liderazgo mayormente conocidos como lo son: Autoritario, democrático y liberal. Su conjunto de características diferenciadoras capaz de despertar el interés por conocer los practicados en las organizaciones presentes, a saber: Audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas. Es paciente y consistente. Se ve a sí mismo y a quienes lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. Lucha por la calidad. Prevé las necesidades a largo plazo. Apasionado por el cambio y lo nuevo.

Además, la existencia de una serie de tipos de liderazgo que pueden ser ejercidos o son actualmente ejercidos por los líderes de las organizaciones, entre ellos: instruccional, transformacional, distribuido, sistémico, sostenible, entre pares, etc. Como también algunos modelos de liderazgo que permiten determinar cómo abordan el líder aspectos específicos de su organización al darse la dinámica relacional o de ejercicio de poder con sus colaboradores, entre ellos el liderazgo delegador, entrenador, directivo y afectivo.

Cabe destacar que el estilo, modelo o clase de Liderazgo ideal a escoger es aquel que nos permite situarnos como líder del grupo, e incluso frente a los demás pares, los clientes y la propia administración.

Como se ha visto en líneas anteriores, no existe un único concepto de liderazgo, como tampoco un solo estilo aplicable única y exclusivamente a un contexto o sistema organizativo. Más aún, no hay un estilo de liderazgo que se asocie con mejores resultados, sino que depende de la capacidad de adaptabilidad de los tipos de liderazgo a las situaciones varias de la organización. Sin embargo, en relación a los cambios que se persiguen en las prácticas de la cultura organizacional para mejorar los logros, el liderazgo transformacional “revela los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos” (REICE, 2009). Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores Leithwood et al., (2006).

Por otro lado, y junto a una serie de tipos y clases de liderazgos posibles a ejercer, se pueden resumir los siguientes modelos, a desarrollar posteriormente.

Directivo: Se caracteriza por un alto comportamiento de tarea y bajo comportamiento de relaciones. Es un líder que ofrece lineamientos con pocas conductas de apoyo emocional, es decir, dice qué hacer, dónde y cómo. Este estilo es adecuado cuando los colaboradores poseen poca capacidad, disposición y necesita cierta dirección.

Entrenador: se caracteriza por un comportamiento alto tanto en tareas como en relaciones. En este, el líder no sólo ofrece lineamientos, sino la oportunidad de dialogar y aclarar dudas a su requerimiento. Se adecua ante colaboradores con cierta inestabilidad y que, debido a su esfuerzo, requiere motivación y respaldo.

Afectivo: Se caracteriza por un alto comportamiento de relaciones y un bajo comportamiento de tareas. Es un estilo de liderazgo con pocos lineamientos, pero mucho diálogo y apoyo. Se adecua con colaboradores que han logrado un buen desempeño y siempre dispuesto a participar, pero que requieren cierta motivación cuando ésta ha bajado.

Delegador: Se da cuando los comportamientos de tareas y relaciones son bajos. Delega y da la oportunidad de asumir responsabilidades en determinadas tareas. Adecuado cuando los colaboradores demuestran capacidad para desarrollar las tareas e infunden confianza.

De igual forma, las investigaciones sobre liderazgo han tendido a evidenciar las influencias que de acuerdo al tipo de liderazgo ofrecen mayor eficacia en los resultados y mejora de los centros educativos. Así, al hablar de “*liderazgo instruccional*” da importancia al contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave (Heck, Marcoulides & Lang, 1991). Destacándose como el más efectivo y adecuado para los desafíos directivos al liderar la enseñanza y el aprendizaje; sin embargo, es poco adaptable a los desafíos de la gestión educacional.

Por su parte el “*liderazgo transformacional*” compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y “genera capacidades” REICE (2009), por cuanto el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquél y los seguidores (Leithwood et al., 2006). Una integración de la dimensión instruccional y transformacional del liderazgo (Lewis & Murfhy, 2008) en REICE (2009), da fuerza al “*liderazgo centrado en el aprendizaje*” el cual hace referencia al conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos.

El distribuir y desconcentrar el poder impulsa el concepto de “*liderazgo distribuido*”, (Spillane, J. et al., 2002) citado por (Volante, P. et al., 2002) el cual busca permitir que las funciones sean compartidas con otros actores del centro y que según sus capacidades y habilidades influyan en la organización. Si bien el concepto data de mediado del Siglo XX, son pocos los estudios que lo vinculen con cambios en los

aprendizajes (Leithwood et al., 2006; Robinson, 2009) en REICE (2009). También se espera que los niveles de influencia de los líderes trasciendan su centro escolar y puedan contribuir no sólo al éxito de su propio plantel, sino al éxito del sistema en su totalidad. Para tal efecto, el *“liderazgo sistémico”* como lo señala (Hopkins, 2008), considera a directores de escuela que asumen la responsabilidad de cumplir roles más amplios a nivel del sistema educativo para asegurar tanto el éxito de la propia escuela como de otras.

Por último, el *“liderazgo sostenible”* intenta aportar a la solución de problemas producto de los constantes cambios y transiciones de directores en los centros, por cuanto tiende a diluir los logros alcanzados por éstos. Este tipo de liderazgo naciente se centra en la perdurabilidad del mejoramiento, ya sea en una misma organización escolar, o en el conjunto del entorno local.

La formación como parte del desarrollo profesional, implica la planificación de acciones y materiales vinculadas a modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través del aprendizaje, y conseguir con ello una actuación adecuada (Chacón et al., 2005) en las actividades o funciones de los miembros de una organización. Al respecto, (Buckley y Caple, 1991) dicen que con un programa de formación continua se pretende capacitar al personal para que pueda realizar convenientemente su trabajo que está sometido a una transformación constante. Por tanto, sus objetivos deben ser claros y debe tomarse en cuenta el origen de los mismos al momento de definirlos. Los programas formación deben tomar en cuenta las reformas legislativas, estándares nacionales e internacionales, necesidades locales, de grupos opuestos e individuales. Estos marcan las pautas para recabar información que permita valorar hasta qué punto los programas de formación continua contribuyen a generar cambios en las prácticas de liderazgo directivo y en qué medida proporcionan satisfacción a las necesidades de quienes sean partícipes.

Desde este punto de vista, la formación en liderazgo educacional, es vista como un dominio transversal, aplicable al conjunto de actores educativos que desempeñan

funciones directivas, docente-directivas y técnico-pedagógicas, en general todos aquellos comprometidos con una visión transformadora de la realidad educativa local y regional. Esto realza la función principal de los directores al generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización. Por tanto, se reafirma la inquietud y preocupación que tienen y deben tener los directores por su desarrollo profesional, en virtud y obligación del cargo, como parte del perfil de competencias atribuidas, como también la responsabilidad del sistema en proveerla.

Sin duda, conocer los modos cómo líderes educativos logran buenos resultados en sus alumnos y su escuela en general, se convierte en desafío para las actuales y futuras investigaciones. Éstas, entre otras ventajas, permitirían dimensionar políticas más efectivas que fomenten la formación del liderazgo educativo. Con su implementación se pretende potenciar el desarrollo de habilidad de liderazgo, aun cuando se sabe que no todos los directores y actores logran dicho cometido y tampoco de la misma forma. Lo anterior implica identificar características y prácticas que surtan efecto en un programa de formación en liderazgo educacional y aquellas que caracterizan un programa de formación de directores respondiendo a las necesidades de sus participantes. Cabría entonces la pregunta qué tanto de uno o de otro caracteriza a los programas de formación ofrecidos en Panamá.

Ciertamente un director-líder educativo comprometido con los procesos de formación continua no está limitado en su compromiso a la esfera de lo moral - caso que sucede en gran medida -, como tampoco a factores de voluntad de cada quien. Más bien prevalece el criterio de la obligatoriedad adquirida por quienes ostenten funciones directivas en instituciones educativas, así como factores de personalidad o competencias propias de un liderazgo efectivo.

Cabe señalar que puntos claves en la formación de liderazgo educativo es la pertinencia entre las capacidades a desarrollar y el contexto en el que se desenvuelven los egresados (Volante, P. et al., 2003), aunque también se sostiene

que un conjunto de prácticas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos Leithwood (2009). Por lo tanto, toma cuerpo la necesidad de diseñar y organizar propuestas de formación de liderazgo educacional orientadas a mejorar y fortalecer dichas capacidades y que puedan adaptarse a la diversidad contextual, es decir la capacidad de adaptación y al cambio; esto implica tener una aproximación más clara de las necesidades de a quienes van dirigidas.

Sin duda el contexto en que se desarrolla el liderazgo educativo, las posibilidades de ejercer sus prácticas efectivas y cómo se adaptan, es un factor que ha sido objeto de diversas miradas en las investigaciones a nivel internacional. Las evidencias demuestran que en países con sistemas descentralizados y autónomos es distinta la formación de liderazgo educativo, en comparación a aquellos donde priman contextos centralizados. Parece existir relación entre sistemas descentralizados y modelos tendientes a un liderazgo transformacional; en cambio en los sistemas centralizados parece ser más adecuada una formación en liderazgo transaccional. Sin embargo, un equilibrio entre estas dos posiciones parece favorecer nuestro contexto. Específicamente este factor se torna relevante, toda vez que la situación actual de la mayoría de los directivos en la educación pública “es particularmente desfavorable para el ejercicio de este liderazgo, dadas las pocas atribuciones de los directivos; su deficiente sistema de selección, desarrollo profesional y promoción; el escaso status asignado a esta posición y la recarga cotidiana de tareas burocráticas y administrativas a la que son sometidos” REICE (2009: 31).

Por último, es conveniente precisar en detalle cuáles son las competencias, habilidades y estándares que implica el liderazgo educacional en directores, actores con cargos de jefaturas, los propios docentes y otros agentes que intervienen en la gestión escolar. En definitiva, aquellas/os que contribuyan a orientar los instrumentos y modelos que permitan describir hasta qué punto los programas de formación en liderazgo educacional satisfacen las necesidades de los directores.

A través de la fase de diagnóstico de esta propuesta, se ha manifestado la importancia del liderazgo educativo para fortalecer la enseñanza, mejorar los aprendizajes de los alumnos, así como su influencia en el éxito de la gestión de centros escolares en forma general. Por tanto, a la luz de las evidencias, se hace imprescindible contar con directores formados con vastas capacidades de liderazgo para afrontar los nuevos y sobrecargados roles, al ritmo de las exigencias de una sociedad cada vez cambiante. Pero también es cada vez más fuerte la demanda al sistema por garantizar programas de formación que apunten eficazmente al desarrollo de estos requerimientos en estos tipos de profesionales. Es decir, crear la necesidad de formación y ofrecer las alternativas a un público demandante.

Sin embargo, no se sabe si los programas de formación en liderazgo educacional que se realizan actualmente satisfacen las necesidades en el desempeño directivo de los participantes.

1.2. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

Dada la realidad percibida, se hace necesario diagnosticar cuáles son las necesidades, debilidades y fortalezas que tienen los principales responsables de gestionar el proceso educativo a nivel operativo como son los docentes y directores de escuelas. Así se puede encontrar fallas y las posibles soluciones o paleativos concretos que ayuden a implementar prácticas de liderazgo que contribuyan a mejorar la gestión y los resultados del centro escolar. Para tal caso se selecciona un grupo de directores de escuelas primarias y docentes de la Zona Escolar N° 1 de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro a realizarse en la Central General de Trabajadores de Panamá.

1.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas y selectivas. Se aplicó a un grupo de 20 participantes, entre ellos directores y docentes en ejercicio y con cargos directivos ya sea en la dirección o coordinaciones, así como docentes regulares con ánimos de conocimiento, un total de ocho preguntas, de las cuales las tres primeras fueron concernientes a aspectos generales en torno a edad, sexo y grado académico más alto obtenido. Las restantes fueron específicamente dirigidas a obtener información del conocimiento que tiene referente las competencias de liderazgo para el ejercicio de sus funciones. Finalmente se dictó a dos grupos en fechas diferentes un de 24 y otro de 20 participantes.

La encuesta realizada fue la siguiente:

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

ENCUESTA A DIRECTORES Y DOCENTES LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA MEJOR ENSEÑANZA.

OBJETIVO: Identificar necesidades, debilidades y fortalezas en directores y docentes de la Zona Escolar N° 1 de Panamá Centro en cuanto prácticas efectivas de liderazgo en el ejercicio de sus funciones.

INSTRUCCIONES: esta encuesta se enmarca dentro del tipo de repuesta única y selectivas según patrones o criterios. Marque una equis (X) que responda a sus características o su opinión acerca del tema. Conteste con toda sinceridad con la certeza que sus respuestas serán de uso confidencial y uso estricto de la investigación.

I PARTE: DATOS GENERALES.

1. Su edad está entre:

18-25 años	
26-30 años	
31-35 años	
36-40 años	
41 y más	

2. Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

3. Nivel académico más alto alcanzado (colocar únicamente el grado más alto obtenido)

Maestro/a de Enseñanza Primaria	
Bachiller	
Técnico	
Profesorado en Educación Primaria	
Licenciatura en Educación u otra	
Profesorado en Educación Media	
Postgrado	
Maestría	
Doctorado	

4. ¿Cuántos cursos para capacitación como directivo escolar ha recibido durante su vida profesional?

1	Ninguno	
2	De 1 a 5	
3	De 5 a 10	
4	De 10 a 15	
5	De 15 a 20	
6	Más de 20	

5. ¿Recuerda los temas de esos cursos? Si es sí, ¿cómo los califica?

Sí ☐ No ☐

Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ No opino ☐

II. Reacción, aprendizaje y comportamiento

6- ¿Cómo supo del curso-seminario de liderazgo

1	Canales oficiales de comunicación de su institución (autoridades)	
2	A través de un colega directivo de escuela o docente	
3	A través de medios de comunicación o gremios	
4	Internet	
5	Otros	

7. ¿Ha participado en cursos de liderazgo?, ¿Cuál?, ¿en qué modalidad? De ser Sí, especifique en la tabla.

Sí ☐ No ☐

Cursos	Modalidad		
	Presencial	E. learning	Otro
Liderazgo básico			
Liderazgo pedagógico (educacional)			
Liderazgo estratégico			
Otros			

8. ¿Cómo valora la necesidad de formación en liderazgo? Escriba el número de la siguiente escala en el cuadrante al lado que más responde a su grado de necesidad.

1 = 0%, 2 = 25%, 3 = 50%, 4 = 75%, 5 = 100%

Necesidades		% de necesidad
1	Necesidad de actualizar y adquirir conocimientos, herramientas y habilidades para el manejo de personal, así como los procesos comunicativos y mejorar el desempeño de sus funciones.	
2	Desarrollar técnicas, habilidades y conocimientos profundos de liderazgo tanto en la gestión como la docencia.	
3	Desarrollar y enriquecer competencias profesionales frente al mundo laboral y gestión de proyectos.	
4	Conocer modelos y estructuras de mejoramiento de gestión educativa que ayuden dar respuestas a las necesidades de la escuela.	
5	Cambiar la estructura mental y aplicar estrategias en la solución de problemas en la gestión.	
6	Ejercer un liderazgo entre los colaboradores, con la cual aportar y enriquecer el trabajo en equipo.	
7	Manejo de técnicas específicas de liderazgo para superar conflictos.	
8	Intentar combinar con otra actividad las funciones diarias.	
9	Apostar con mejor preparación en la institución de pertenencia con la que pueda avanzar dentro de ella.	
10	Conocer otras realidades y experiencias con compañeros similares para formar redes de contactos en función de la mejoría del trabajo que se realiza.	
11	La posibilidad de mantenerme inmerso en el ámbito educativo y retomar hábitos de estudio para un posterior magíster.	
12	Mejorar la calidad profesional y humana, para aportar a la sociedad, comunidad, institución, familia y en lo personal.	
13	Generar espacios de discusión con visiones distintas de un tema	
14	Acercarme a información vigente para actualizar y proyectar mi desarrollo profesional.	
15	Encuentro con buenos profesores y capacitación de buena calidad.	
16	Reconocimiento del grado académico del programa de liderazgo en el currículum, que además permite acceder a otros cargos directivos.	

1.4. PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS OBTENIDOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se utilizó técnicas de análisis estadístico de tipo descriptivo, específicamente la distribución porcentual, los resultados se presentan en cuadros estadísticos acompañados de gráficas variadas respectivamente.

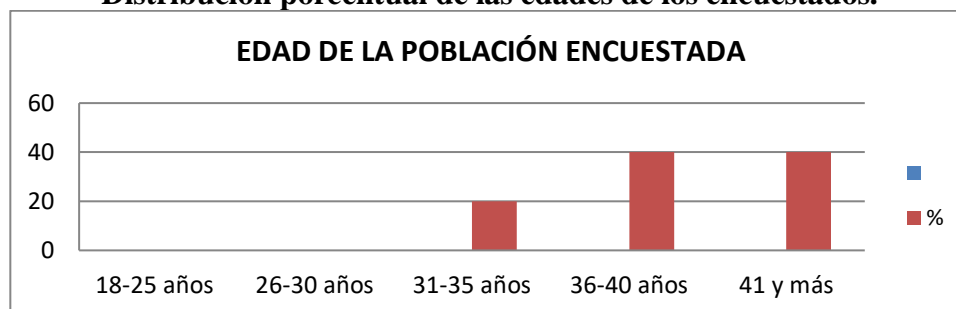
1. Referente a las edades de los participantes.

CUADRO N° 1

EDAD DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA		
EDAD	CANTIDAD	%
18-25 años		
26-30 años		
31-35 años	4	20
36-40 años	8	40
41 y más	8	40
	20	100

Del total de los directores y docentes encuestados el 20% se encuentra dentro de las edades de 31 a 35 años; el 40% entre los 36 a 40 y el 40% cuenta con más de 41 años de edad, esto nos demuestra que el 80% de la muestra tiene más de 40 años, es decir con bastante experiencia, pero no así con las nuevas herramientas.

GRÁFICO N° 1.
Distribución porcentual de las edades de los encuestados.



Fuente: Encuesta aplicada al grupo de directores y docentes de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro.

2- En cuanto a al sexo de los participantes un 70% son mujeres vs un 30% del sexo masculino.

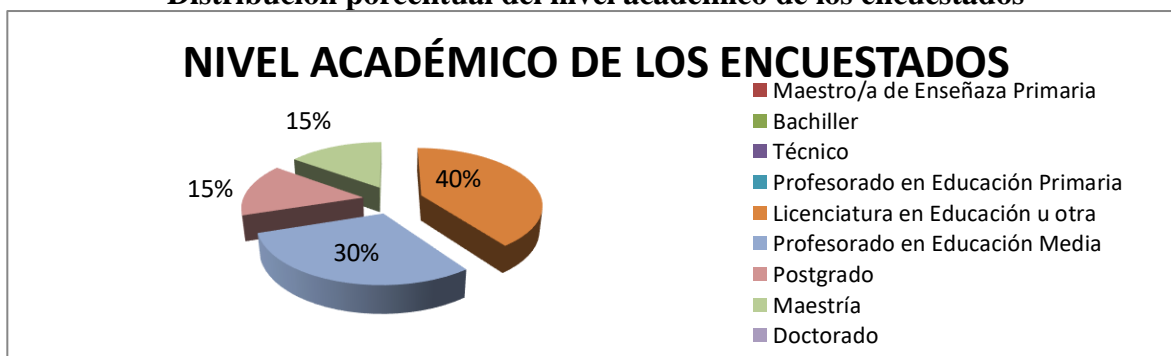
3- En cuanto al nivel académico más alto alcanzado por los encuestados, estos fueron los resultados.

CUADRO N° 2

<i>NIVEL ACADÉMICO DE LOS ENCUESTADOS/AS</i>		
NIVEL	CANTIDAD	%
Maestro/a de Enseñaza Primaria		
Bachiller		
Técnico		
Profesorado en Educación Primaria		
Licenciatura en Educación u otra	8	40
Profesorado en Educación Media	6	30
Postgrado	3	15
Maestría	3	15
Doctorado		
	20	100

Los resultados nos dicen que un 40% de los directores de nuestros centros educativos tienen por los menos una licenciatura en educación u otra; un 30% ha alcanzado por lo menos un profesorado en educación media. Un 15% tiene postgrado en la especialidad o a fin y otro 15% posee maestría.

GRÁFICO N° 2.
Distribución porcentual del nivel académico de los encuestados



Fuente: Encuesta aplicada al grupo de directores/as de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro

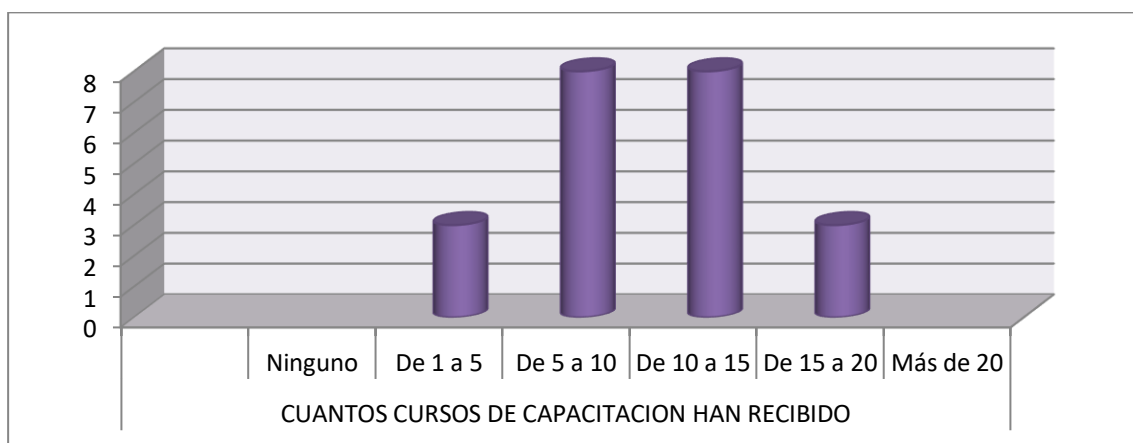
4- Referente a cuantos cursos para capacitación como directivo escolar ha recibido durante su vida profesional.

CUADRO Nº 3

CUANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN HAN RECIBIDO			
		Cantidad	%
1	Ninguno		
2	De 1 a 5	3	15
3	De 5 a 10	8	40
4	De 10 a 15	8	40
5	De 15 a 20	3	15
6	Más de 20		
		20	100

Al preguntárseles a cerca de la cantidad de cursos como directivos había tomados, un 15% dice haber tomado por lo menos de 1 a 5 cursos; un 40% dice que de 5 a 10 al igual que de 10 a 15 cursos y un 15% dice que ha tomado de 15 a 20 cursos. Aunque no se especifican los cursos en sí.

GRÁFICO Nº 3



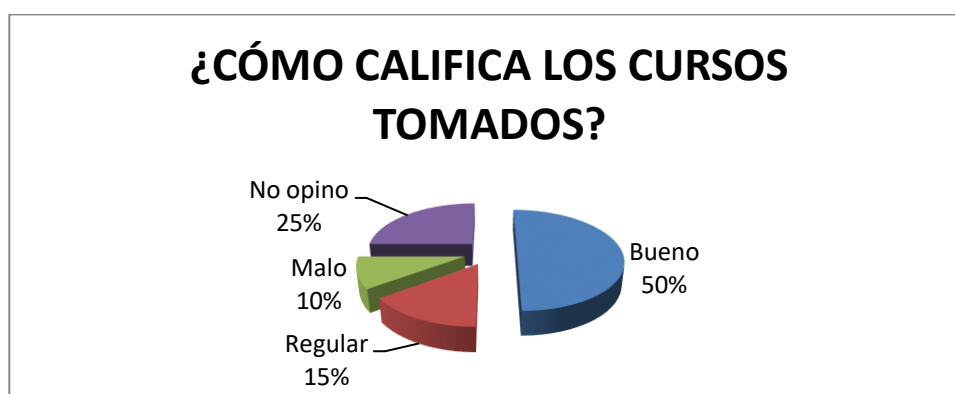
Fuente: Encuesta aplicada al grupo de directores/as de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro

5- Al preguntárseles si recuerdan los temas de esos cursos y cómo los califica un 60% los recuerda un 40% no los recuerda.

CUADRO N° 4

<i>¿CÓMO CALIFICA LOS CURSOS TOMADOS?</i>		
	CANTIDAD	%
Bueno	10	50
Regular	3	15
Malo	2	10
No opino	5	25
	20	100

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta aplicada al grupo de directores/as de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro

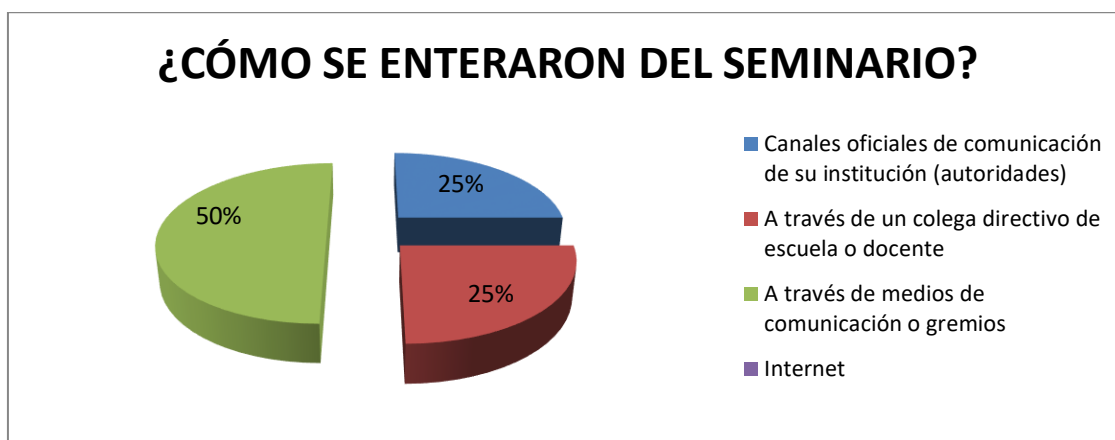
6- A la pregunta de cómo supieron del curso-seminario de liderazgo a la que asistieron en esta ocasión, las respuestas fueron las siguientes:

CUADRO N° 5

<i>¿CÓMO SUPIERON DEL SEMINARIO?</i>		
	CANTIDAD	%
Canales oficiales de comunicación de su institución (autoridades)	5	25
A través de un colega directivo de escuela o docente	5	25
A través de medios de comunicación o gremios Internet	10	50
Otros		
	20	100

El Gráfico N° 5 muestra que, tanto un 25% se enteraron a través de las autoridades educativas en las cuales laboran, como también a través de un directivo o docente de la escuela. Mientras que un 50% dice que a través de comunicación de gremios al cual pertenecen.

GRÁFICO N° 5



7- A la pregunta que si han participado en cursos de liderazgo? ¿Cuál?, ¿en qué modalidad?, el Cuadro N° 6 contiene las respuestas de los encuestados:

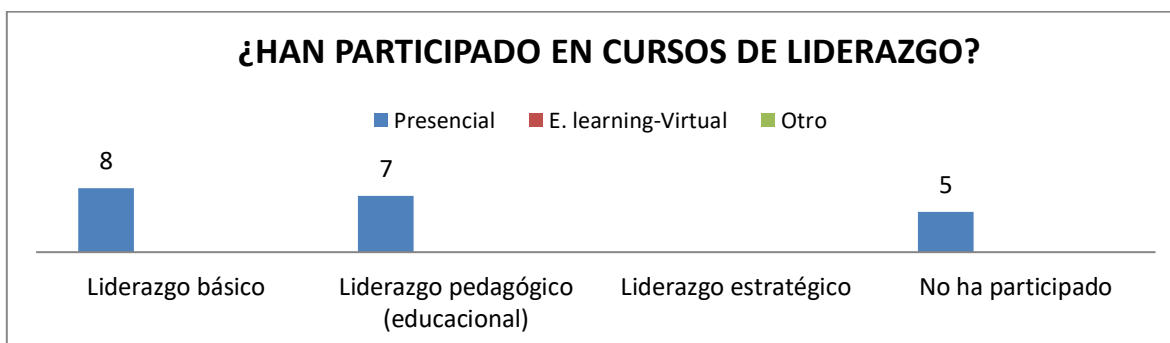
CUADRO N° 6

¿HAN PARTICIPADO EN CURSOS DE LIDERAZGO?			
	Presencial	E. learning-Virtual	Otro
Liderazgo básico	8		
Liderazgo pedagógico (educacional)	7		
Liderazgo estratégico			
No ha participado	5		
	20		

Como se puede ver en el Gráfico 6, por lo menos un 75% ha participado en cursos de liderazgo en especial el básico y un 25 % no ha participado. Esto se correlaciona con la poca oferta de este tipo de seminarios dirigidos tanto a directores como docentes. Entendiendo el liderazgo básico como la capacidad de influir en los demás, para cumplir objetivos y metas. El liderazgo pedagógico como un equilibrio inteligente entre la gestión a corto plazo (liderazgo gerencial) de las funciones administrativas y

una visión a largo plazo (liderazgo visionario) de las funciones docentes, liderazgo estratégico

GRÁFICO N° 6



8. También se les preguntó cómo valora la necesidad de formación en liderazgo ubicándose en una escala según el porcentaje que atribuye a un grupo de necesidades con la que se debe lidiar en el ejercicio de las funciones. Al respecto el Cuadro N° 7 recoge los promedios de cada necesidad presentada.

CUADRO N° 7

Ítems	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10-	7.11	7.12	7.13	7.14	7.15	7.16	Promedios por encuestado
Encuestados																	
1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75
2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3.88
5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	5	3	5	5	4	5	4	4.13
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.81
7	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3.44
8	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4.38
9	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4.56
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4.75
11	4	4	5	4	4	4	3	1	4	2	1	5	2	4	5	1	3.31
12	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3.63
13	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
14	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4.56
15	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.81
16	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	2	4	4	5	4.00
17	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	5	5	4	5	5	5	4.44
18	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.75
19	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4.69

Ítems	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10-	7.11	7.12	7.13	7.14	7.15	7.16	Promedios por encuestado
Encuestados																	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00

Los resultados que muestra el Cuadro N° 7, presenta los promedios del grado de porcentaje de las necesidades de formación que dicen los participantes pueden satisfacerse a través del seminario en el que se participa. Según los datos, arriba del 80% de los promedios se sitúan por encima del nivel cuatro, es decir en un 75% siente la necesidad de formación en liderazgo con las cuales puede satisfacerse dichas necesidades a través de seminarios. Como dato curioso se observa que un participante está de acuerdo que se necesita satisfacer todas las necesidades presentadas y que probablemente que con seminarios de esta índole, al menos se pueden satisfacer.

Dado los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, nos permite elaborar el siguiente proyecto, tendiendo presente que no sería un producto acabado, sino más bien un paliativo a ofrecer a un grupo de directores y docentes en torno a liderazgo educativo. Más sabiendo que el sistema educativo actual exige a estos funcionarios ser líderes de sus centros, sin embargo, no lo forma para ser líder sin no docentes y directores.

Con este proyecto -seminario- se espera despertar el interés por el complejo mundo del liderazgo, aprender conceptos y prácticas de liderazgo capaces de ser aplicadas en nuestros contextos para intentar mejorar los resultados académicos y de gestión a lo interno de cada centro.

FASE II

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

“LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA MEJOR ENSEÑANZA”

2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO:

El rol de los líderes educativos al gestionar eficaz y eficiente los centros educativos, es cada vez más exigente al hablar de calidad educativa, ubicando la educación como la herramienta fundamental en la formación y desarrollo de líderes eficientes, capaces de hacerle frente a sus diversos roles.

La descentralización como estrategia organizativa del sistema educativo incrementa las competencias y responsabilidades a los líderes educativos. Ella se asocia a mayor autonomía de los centros educativos, más rendición de cuentas de los resultados por estudiante y por plantel, y con un mejor uso de la base de conocimientos de procesos pedagógicos y educativos (OCDE, 2008). Sin embargo, inquieta el grado de formación y capacidad de los líderes para enfrentarla eficazmente, unificando la necesidad de modificar las funciones directivas y desarrollar el ejercicio del liderazgo directivo para cumplirlas eficazmente

En este contexto, el liderazgo educativo (aquí usado indistintamente: directivo, educacional y escolar), adquiere mayor relevancia. Dentro de sus prácticas, existen aquellas que vinculan en positivo y condicionan la labor de sus pares, así como los resultados y logros de las escuelas. Estas prácticas de liderazgo dicen relación con la influencia sobre otros que permiten avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo (Robinson, 2009) y posibilitan la conducción en el comportamiento y “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood & Jantzi, 2000). O por el contrario, según Weinstein, en REICE, (2009) un deficiente liderazgo de los directores lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad. Más recientemente estudios sobre el tema observan una creciente relación entre mejores prácticas de liderazgo directivo y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Recientemente, (Leithwood, Sammons, Anderson, & Wahlstrom, 2004) concluyen que los efectos del liderazgo educativo, ya sea en forma directa o indirecta, sobre los aprendizajes de los alumnos es posible estimarlo en un 25% del impacto total que proviene de la escuela, es decir, los factores intra-escolares. Para el autor, liderazgo escolar es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood 2009: 20). Menciona cuatro afirmaciones acerca de la importancia del liderazgo escolar: el liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje; el liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros; un conjunto de prácticas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos y por último los líderes que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la calidad Leithwood (2009).

El compromiso y liderazgo escolar de los directivos, se convierte en una prioridad en el sistema educativo, por tanto parece existir una creencia generalizada en que la calidad del liderazgo marca una diferencia sustantiva en el colegio sobre los desempeños escolares (Bush, 2008). Vale decir, se hace necesaria una formación en prácticas efectivas de liderazgo que les permita implementar cambios en los establecimientos escolares y asegurar resultados en los distintos contextos en que se apliquen, mismo que le brinde una mayor satisfacción en su desempeño.

Una formación en liderazgo educacional implica una serie de competencias, capacidades y habilidades a desarrollar en los directores. Sin embargo, es preciso considerar lo que al respecto se puede distinguir entre un líder y un director: no todos los directores poseen capacidad de liderazgo, ni todos los líderes poseen la autoridad institucional formal. El director posee subordinados; el líder, seguidores que lo apoyan por su propia voluntad, influida por los valores del líder (Ruiz, 1997). Esto exige a los directores demostrar que “saben cómo trabajar con profesores y otras personas en el mejoramiento continuo de la escuela y prestar el apoyo necesario al personal para

que éstos implementen prácticas escolares y de enseñanza efectivas” (Bottoms & O'Neill, 2001: 8). En este sentido, el liderazgo estaría asociado al procesamiento de flujos informales existentes en la organización, expresándose en variables como la percepción del carisma, el sistema de creencias, las situaciones del clima laboral, los valores y símbolos cotidianos y las contingencias informales (Volante, Díaz, y Tapia, 2003).

La formación de los líderes educativos es una necesidad que abarca nuestro contexto latinoamericano. Al respecto OCDE (2008), manifiesta que aspectos claves para hacer de la función directiva un vehículo para mejorar la calidad de la educación, es la formación y capacitación de estos actores. La realidad internacional, muestra que la formación base de los directores de establecimientos educacionales es de profesor. En tanto un reciente estudio (CEPPE, 2009), señala que una considerable proporción de directores de escuelas básicas urbanas, han continuado estudios de pos títulos e incluso maestrías y doctorados. Esto ha incrementado, además, la oferta y demanda de programas de perfeccionamiento y capacitación a directivos y docentes en torno a diversos temas, entre ellos el liderazgo directivo; favorecido por cambios en las leyes educativas respecto a la descentralización y privatización que ha dado cabida a una liberación en la educación superior iniciada en los '80.

Sin embargo, la formación ofrecida a directores en ejercicio ha centrado su actuar en aspecto administrativos y no en lo pedagógico, restándole capacidades para abordar dichos temas en su función de orientación a docentes, particularmente en lo que refiere al apoyo y guía de la labor de los docentes de aula Weinstein (2008). Ciertamente, este tipo de formación en aspectos administrativos poco contribuye a elevar el nivel de competencias de liderazgo pedagógico claves para el mejoramiento eficaz de la escuela y los aprendizajes de los alumnos.

Ya para la década de los noventa, en muchos países de la región, surge la necesidad de profesionalizar la educación, más específicamente la gestión en las escuelas, según el eje de gestión institucional recomendado por el Comité de Ministros de

Educación en América Latina relativas al Proyecto de Educación en el período 1993-1996 UNESCO. Este eje de profesionalizar la gestión de las escuelas insta a los “gobiernos a promover políticas nacionales que propicien y pongan en práctica mecanismos de mayor autonomía a los establecimientos educacionales reforzando su capacidad para regular su funcionamiento y fortalecer las funciones técnicas y administrativas de los actores del proceso educativo, prioritariamente del director del establecimiento” UNESCO (1993:3.). Desde entonces el Comité otorga valor estratégico a la profesionalización, tanto a nivel institucional y sus gestores como también al ámbito pedagógico de los docentes.

Esta necesidad de profesionalizar la gestión, incumbe la formación y perfeccionamiento a los líderes educativos para el logro de cambios positivos en la gestión de las escuelas. Benno Sander, al referirse a la gestión educativa, ve ésta en un contexto de continuidades, pero también de profundos cambios que le han impuesto nuevos desafíos para su desarrollo y que por tanto debe apropiarse de “conceptos y prácticas que le asignen más importancia al dominio de las tácticas competitivas que a la formación para la solidaridad y la convivencia humana colectiva” (Sander, 2002: 26), en respuesta a las transformaciones producto del desarrollo tecnológico. El autor deja entrever la necesidad de crear un líder más competitivo ante los desafíos presentes y futuros, otorgando un valor económico a la educación. Pudiendo ser un poco contraproducente cuando se habla de una educación equitativa. La pregunta entonces sería, ¿cómo lograr un líder educativo competitivo y competente y que además posea suficientes habilidades y actitudes humanas dentro de un colectivo tan sensitivo como lo es la educación?

Dada la influencia del liderazgo educacional en los aprendizajes se torna una prioridad en las políticas educativas en todo el mundo. En consecuencia, una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares (OCDE, 2009a). Estudios recientes en países de la OCDE, hace emprender diversas estrategias para mejorar el liderazgo escolar, destacándose una serie de características o categorías

amplias que engloben las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006).

En este contexto, junto a nuevas políticas y reformas educativas, así como evidencias de estudios que reconocen que el liderazgo puede ser aprendido y no es una habilidad innata, pudiendo ser objeto de entrenamiento y desarrollo (Kouzes & Posner, 2007), se emprende una serie de programas y proyectos para fortalecer la formación del liderazgo educativo.

A partir de lo descrito surge la necesidad de ofertar un seminario sobre liderazgo con la intención de provocar la curiosidad sobre el tema y aportar con herramientas prácticas para un mejor desempeño de la labor.

2.2. JUSTIFICACIÓN

El seminario se enmarca en la importancia que tiene el liderazgo para la efectividad en las organizaciones educativas actuales.

La necesidad de competencias de liderazgo es latente en todas las organizaciones tanto oficiales como particulares, con fines de lucro o no, dándole un valor importante al liderazgo implementado por quienes tienen cargo gerencial o de autoridad conferida o adquirida y que dice relación con el éxito de la misma. En este sentido tanto en la empresa privada, oficial, centros de formación, escuelas, o cualquier reunión de grupo organizado que busca un fin común, el liderazgo del directivo-docente es un factor que incide directamente en el logro de los objetivos propuestos.

Actualmente, tanto el concepto de liderazgo como su relevancia en las organizaciones educativas y otras, está siendo objeto del debate internacional y tema de múltiples estudios que intentan conocer más de cerca su influencia en los aprendizajes y mejora de las organizaciones. Si bien, existen diversos conceptos de liderazgo, estos responden al punto de vista de cada autor, lo cual crea cierta dificultad debido a la combinación de las diversas visiones de los autores en relación a lo que el liderazgo debería ser con las descripciones de lo que realmente es, sin focalizar sus posiciones bajo la referencia de la investigación empírica como la manifiesta (Hopkins, 2008). Sin embargo, mayormente es aceptado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar, expresándose según (Leithwood et al., 2006) en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección. De esta manera el liderazgo inyecta dinamismo y sentido común a los actores de la organización.

En este sentido dada la importancia y la necesidad de tener un acercamiento a lo que dice la teoría respecto al liderazgo como competencia que debe tener todo líder al frente de una organización, se justifica la presente sesión con la finalidad de despertar

el interés por el tema y analizarnos introspectivamente cuál es nuestro actuar frente a una determinada organización independientemente la que fuere.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Conviene precisar en detalle cuáles son las competencias, habilidades y estándares que implica el liderazgo educacional en directores, actores con cargos de jefaturas, los propios docentes y otros agentes que intervienen en la gestión escolar. En definitiva, aquellos que de manera efectiva llevan a un directivo o docente a obtener mejores resultados que otros.

En este sentido se manifiesta la importancia del liderazgo educativo para fortalecer la enseñanza, mejorar los aprendizajes de los alumnos, así como su influencia en el éxito de la gestión de centros escolares en forma general. Por tanto, a la luz de las evidencias, se hace imprescindible contar con directores formados con vastas capacidades de liderazgo para afrontar los nuevos y sobrecargados roles, al ritmo de las exigencias de una sociedad cada vez cambiante. Pero también es cada vez más fuerte la demanda al sistema por garantizar programas de formación que apunten eficazmente al desarrollo de estos requerimientos en estos tipos de profesionales. Es decir, crear la necesidad de formación y ofrecer las alternativas a un público demandante.

Sin embargo, no se cuenta con programas de formación en liderazgo educacional actualmente en nuestras universidades, solo los otorgados por el Ministerio de Educación pero que no está dirigido a aquellos que lo deseen, sino a los que están en ejercicio, pero al parecer se observan como obligatorio.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La propuesta de seminario estuvo estructurada en cinco jornadas comprendidas entre las 8:00 a.m. y 4:00 p.m. partiendo con una presentación general del tema, en donde el participante tuvo la oportunidad de interactuar aclarando, profundizando, aportando e incluso participar en pequeños talleres. Se abordó la temática desde una conceptualización de liderazgo, sus clases, tipos y estilos a sabidas cuentas que no son los únicos ni los últimos, sino un preámbulo a este interesante y un tanto complicado tema de actualidad. Se hace un esbozo del rol del director viendo este desde la perspectiva como gerente del centro escolar, pero también el docente como director y líder de su grupo.

La capacitación fue realizada en el salón de Innovaciones de la Central General Trabajadores de Panamá (C.G.T.P) a dos grupos en fechas distintas cubriendo un total de cuarenta horas presenciales. Las fechas fueron los días 17, 24 y 31 de enero, 7 y 14 de febrero de 2015 con un grupo de 20 participantes, como también 11, 18, 25 de abril, 2 y 9 de mayo de 2015 con grupo de 24 participantes. Los módulos presenciales fueron talleres y pequeñas intervenciones para el uso explicativo y aclaración de dudas. Se logró talleres de interacción y aplicación de herramientas de liderazgo el desarrollo de actividades

Los módulos desarrollados fueron:

- 1- Conceptualización de liderazgo y su aporte al proceso educativo. Diferentes tipos, estilos y clases de liderazgo educacional
- 2- El líder mediador. Mentaría o acompañamiento. El director – docente como líder
- 3- Diferencia entre líder y jefe.
- 4- Desafío en la formación de docentes y directores líderes excelentes.
- 5- Estándares de liderazgo educacional para docentes-directores.

2.5. MISIÓN.

Contribuir con el proceso de cambio y transformación del sistema educativo desde el nivel operativo otorgándoles conocimientos básicos a gerentes educativos y docentes en ejercicio referente a prácticas de liderazgo educativo.

2.6. OBJETIVO GENERAL

Despertar el interés por conocer y aplicar prácticas efectivas de liderazgo que contribuyan al mejoramiento de resultados de las escuelas.

2.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Reconocer el liderazgo como un factor influyente y determinante en la eficacia y eficiencia de las organizaciones educativas actuales.
2. Conocer los diferentes tipos, estilos y clases de liderazgo educacional aplicados a las organizaciones escolares en la actualidad.
3. Reconocer el rol de cada miembro educativo en la búsqueda de la excelencia educativa.
4. Reflexionar acerca de las competencias docentes y directivas, así como las de docentes – directivos en la gestión de un centro escolar.
5. Dialogar en torno la teoría y práctica del liderazgo en la gestión escolar en las escuelas de excelencia.

2.8. LOCALIZACIÓN FÍSICA

El proyecto en mención se desarrolló en el Central General de Trabajadores de Panamá (C.G.T.P) en el aula de innovaciones, ubicado en el Corregimiento de Calidonia, Calle Primera, Perejil, Distrito de Panamá. El mismo fue dirigido a directores y docentes de la Zona Escalar N° 1 de la Dirección Regional de Educación de Panamá Centro.

2.9. BENEFICIARIOS

El presente proyecto benefició a 20 participantes en una primera intervención y 24 en la segunda, entre ellos directores y docentes en ejercicio de escuelas primarias, los cuales representan a diversas escuelas y obviamente se ven beneficiadas indirectamente las comunidades educativas respectivas.

2.9. RESULTADOS OBTENIDOS

Se cumplió en su totalidad con los objetivos propuestos al llevar a la práctica a través de talleres diversos lo planificado. Se buscó que cada participante pudiera realizar prácticas de aplicación de liderazgo, así como concientizarse de la necesidad de realizar cambios en las prácticas de gestión del centro y labores pedagógicas. De esta forma el liderazgo pedagógico es la sumatoria del conocimiento, experiencia, praxiología y su aplicación en proyectos de formación educativa. De la misma manera el liderazgo centrado en los aprendizajes potencia la didáctica del aprendizaje en la escuela y el entorno.

2.10. DESCRIPCIÓN DE TALLERES

Los talleres diversos que se desarrollaron ofrecieron tanto conocimientos teóricos como prácticos que permitieron al participante aplicar en casos concretos los conceptos teóricos adquiridos.

Los cinco módulos contenían un encabezado con los aspectos teóricos o procedimientos en cual el o la participante podían recurrir en casos de dudas, con una oportuna explicación del contenido mediante multimedia. Es decir, la estrategia de exposiciones fue aplicada en todas las sesiones complementándolas con momentos de reflexión oportuna.

2.11. METODOLOGÍA

En todo momento se empleó la metodología andragógica donde al participante fue parte activo del proceso, dirigido por el facilitador quien guio el desarrollo de los temas tratados. Como técnicas de enseñanza se utilizó el trabajo en grupo, la exposición dialogada, lluvia de ideas, talleres prácticos y el uso de los ordenadores y la Internet.

2.12. RECURSOS

2.12.1. Recursos financieros

Para la implementación del presente proyecto se requirió el siguiente presupuesto.

N°	DESCRIPCION	PRECIO UNTARIO	PRECIO TOTAL
1	Una resmas de Papel 20 libras de 500 hojas 8 ½ x 11”	4.50	4.50
2 Doc.	Bolígrafos negros	3.00	6.00
2 Doc.	Lápices Mongol HB, # 2	2.40	4.80
2 Doc.	Espirales	3.00	6.00
1	Tinta a colores de computador	29.00	29.00
1	Tinta negra de computador	23.00	23.00
20	Cartoncillos de colores de 8 ½ x 11”	0.20	4.00
5	Días de alquiler de multimedia	5.00	25.00
8 gal.	Gasolina 95 octanos.	3.88	31.04
20	Copias de folletos de material de referencia	2.50	50.00
5	Almuerzos para facilitador	3.50	17.50
Subtotal			200.84
Gastos de imprevistos			30.00
Total			B/. 230.84

2.12.2. HUMANOS

Para la ejecución del proyecto se requirió el siguiente recurso humano.

1. Un facilitador proponente del proyecto del seminario.
2. Participantes: directores y docentes
3. Personal organizador del seminario para su aval. En este caso de FRENEI

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD
Seminario: **LEDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA MEJOR ENSEÑANZA**

ACTIVIDADES	2014				2015							
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Primer encuentro con el facilitador del curso y directrices												
Identificación de la idea del proyecto.												
Análisis e identificación del problema.												
Elaboración del anteproyecto e instrumento para el Diagnóstico situacional												
Aprobación del instrumento para el diagnóstico situacional.												
Aplicación del instrumento para el diagnóstico.												
Procesamiento de la información.												
Análisis de la información.												
Presentación de datos estadísticos y análisis situacional.												
Diseño del proyecto.												
Delimitación del problema.												
Revisión de fuentes bibliográficas.												
Integración de la información												
Elaboración de módulos y material escrito para los talleres.												
Transcripción del Proyecto												
Revisión del proyecto												
Ajustes al informe revisado.												
Aplicación del proyecto.												
Defensa del proyecto.												
Presentación del trabajo final impreso y digitalizado.												

FASE III

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

“LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA MEJOR ENSEÑANZA”

FASE III

PLANEAMIENTO DE TEMAS Y MÓDULOS RESPECTIVOS

**REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN NACIONAL DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL
PROGRAMACIÓN ANALÍTICA**

SEMINARIO TALLER: Liderazgo Pedagógico para una mejor enseñanza.

ENTIDAD CAPACITADORA: FRENEI **SEDE:** C.G.T.P

FECHA: 17, 24 Y 31 de enero y 7, 14 de Febrero 2015 **HORARIO PRESENCIAL:** De 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
11,18, 25 de abril al 2 y 9 de mayo de 2015

DURACIÓN: Una semana

HORAS PRESENCIALES: 40 horas

FACILITADOR: JULIO BERNAL

OBJETIVOS GENERALES:

1. Reconocer el liderazgo como un factor influyente y determinante en la eficacia y eficiencia de las organizaciones educativas actuales.
2. Conocer los diferentes tipos, estilos y clases de liderazgo educacional aplicados a las organizaciones escolares en la actualidad.
3. Reconocer el rol de cada miembro educativo en la búsqueda de la excelencia educativa.
4. Reflexionar acerca de las competencias docentes y directivas, así como las de docentes – directivos en la gestión de un centro escolar.
5. Dialogar en torno la teoría y práctica del liderazgo en la gestión escolar en las escuelas de excelencia.

HORA DIA 1	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
8:00-8:30	Reflexiona a cerca de la temática a tratar en el seminario.	-Motivación inicial y bienvenida. -Explicación de la dinámica del seminario	- Reflexión a través de la invocación religiosa y petición por la jornada de trabajo. - Presentación de cada participante. - Motivación de inicio por medio de un video.	Power point Multimedia Personal.
8:30- 9:00	Relaciona los conceptos fundamentales del tema: liderazgo, liderazgo educacional, competencias de liderazgo.	Acercamiento a los conceptos. - Explicación de la metodología.	- Participa en la exposición del tema. - Responde a preguntas y respuestas respecto a los conceptos de liderazgo, etc. - Aclara dudas acerca de la metodología y trabajo a distancia.	Power point Multimedia Personal.
9:00-9:30	Organiza las actividades y asignaciones en base a la metodología empleada.	Definición de funciones de los miembros de los equipo.	- Discusión y forma equipos de trabajos según la metodología empleada y distribuye roles - Confecciona el cronograma de presentación de trabajos.	Lectura de separatas Instrumentos (encuestas a utilizar para recogida de información para el taller)
9:30-10:00	Reconoce clases, tipos estilos y liderazgo aplicables en las organizaciones educativas.	EL LIDERAZGO . Conceptos de liderazgo . Importancia y relevancia	- Participa en una dinámica para detectar tipos de liderazgos clásicos. - Lectura exploratoria y comprensiva grupal de separadas para cada tipo de liderazgo.	Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Separatas presentadas.
10:00-10:15	RECESO			

HORA DÍA 1	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
10:15-12:00		Clases de liderazgo (tradicionales) <ul style="list-style-type: none"> - Autocrático - Democrático - Liberal 	Discusión y explicación de la temática aclarando con ejemplos cada caso presentado	Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Separatas presentadas.
12:00-1:00	ALMUERZO			
1:00-2:30	Toma conciencia del tipo o estilo de liderazgo ejercido en la institución en el que se labora	Tipos <ul style="list-style-type: none"> - Instruccional - Transformacional - Centrado en los aprendizajes - Distribuido - Sistémico - Sostenible - De pares - Pedagógico - otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Participa de la exposición del tema. - Lectura comprensiva grupal de separadas para cada tipo de liderazgo. - Discusión y explicación de la temática aclarando con ejemplos cada caso presentado. 	Power point Multimedia Personal.
2:30-3:30	Continuación	Estilos <ul style="list-style-type: none"> - Directivo - Afectivo - Entrenador - Delegador 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogar respecto a la transcendencia del liderazgo en las organizaciones. - Compartir aspectos teóricos en torno al liderazgo - Establece conclusiones y elaboración de material de apoyo. 	Power point Multimedia Personal.
3:30-4:00	Define conclusiones en torno a los aspectos fundamentales del liderazgo, su importancia y relevancia en las organizaciones escolares. Responde el cuestionario: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN en casa.	- Taller	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza una evaluativa conceptual de los aspectos tocados durante el día. - Responde en casa el cuestionario dado que busca detectar los estilos de liderazgo empleados para resolver situaciones que se presentan en la organización escolar. Las respuestas se darán al final del cuarto día de seminario.. 	Encuesta cuestionario (encuestas a utilizar para recogida de información para el taller de los estilos de liderazgo)

HORA DÍA 2	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
8:00-8:30	Reflexiona acerca de la importancia de los temas del día.	<u>Motivación</u> Instrucciones de para el trabajo del día.	<ul style="list-style-type: none"> - Oración del día - Motivación de inicio por medio de un video. 	Power point Multimedia Personal.
8:30- 9:00	Dialoga respecto al taller realizado en casa sobre los estilos de liderazgo.	Taller traído de casa. Cuestionario de Liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir ideas, conceptos repasados el día anterior y comentar el taller realizado. 	Power point Multimedia Personal.
9:00-9:10:00	<p>Revisa las diferentes responsabilidades del líder permitiendo identificar áreas a las cuales debe dar prioridad.</p> <p>Reconoce la labor del docente-director como líder en la organización escolar.</p>	<p>El líder mediador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentoría o acompañamiento - Técnicas para el trabajo de relaciones interpersonales y liderazgo. <p>El director – docente como líder . ¿Se nace o se hace el líder?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en la exposición del tema. - Responde a preguntas y respuestas - Discusión y forma equipos de trabajos según la metodología empleada y distribuye roles para las actividades del día. - Participa en una dinámica del liderazgo luego de observar un video. - Lectura comprensiva grupal de separadas de evidencias de la influencia del liderazgo en la vida escolar. . - Discusión y explicación de la temática aclarando con ejemplos cada caso presentado. 	<p>Lectura de separatas.</p> <p>Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Artículos de investigación.</p>
10:00-10:15	RECESO			

HORA DÍA 2	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
---------------	--------------------------	------------	--	----------

10:15-12:00	Reconoce la labor-docente del director como líder en la organización escolar	Deber de líder . Características de un líder . Deber, dirigir, inspirar	<ul style="list-style-type: none"> - Participa de la exposición del tema. - Discusión y explicación de la temática aclarando con ejemplos cada caso presentado. 	Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Separatas presentadas.
12:00-1:00	ALMUERZO			
1:00-3:30	Analiza los estándares que debe poseer un líder educativo	Estándares internacionales y nacionales requisitos en los líderes educativos en la actualidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogar respecto a la transcendencia del liderazgo pedagógico para el logro de buenos resultados escolares. - Compartir aspectos teóricos en torno al liderazgo directivo y pedagógico. 	Power point Multimedia Personal.
3:00-4:00	<p>Define conclusiones en torno a los aspectos fundamentales del liderazgo directivo y pedagógico.</p> <p>Asignación:</p> <p>Elabora un ensayo sobre el liderazgo detectado en el centro escolar.</p>	<p>Aclaraciones técnicas y conceptuales respecto al liderazgo directivo y pedagógico del docente para la buena marcha de la escuela.</p> <p>Ensayo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establece conclusiones y elaboración de material de apoyo. - Realiza una evaluativa conceptual de los aspectos tocados durante el día. - Presenta un ensayo del tipo de liderazgo encontrado en los centros educativos respectivos. 	Ensayo, lectura de algunos ejemplos realizados.

HORA DÍA 3	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
---------------	--------------------------	------------	--	----------

8:00-8:30	Reflexiona acerca de la importancia de los temas del día.	<u>Motivación</u> . Presentación de videos sobre superación y optimismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de ensayos realizados por los compañeros. - Analizar objetivamente las fortalezas y debilidades encontradas en los trabajos. - Analizar técnicamente un tipo de liderazgo encontrado. 	Power point Multimedia Personal.
8:30- 10:00	Diferencia la labor del jefe y del líder en una organización educativa. Considera el trabajo en equipo como elemento fundamental para la labor del líder	Diferencia entre líder y jefe . Organización del líder, priorizar . Perfil del líder con problemas . Recetas para un fracaso exitoso. . El líder y la conexión . Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en la exposición del tema. - Da ejemplos de líderes en problemas y alternativas de solución. - Elabora propuestas de mejoras en el liderazgo estudiado. - Resalta la importancia de trabajo e equipo para la consecución de mejores resultados 	Lectura de separatas. Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Artículos de investigación.
10:00-10:15	RECESO			
10:15- 12:00	Revisa la importancia de la actitud hacia el cambio en las organizaciones.	Cambiar para mejorar	<ul style="list-style-type: none"> - Observa videos acerca del cambio para mejorar la actividad del líder. - Participa activamente en el desarrollo de tema - Observa videos acerca del cambio para mejorar la actividad del líder. 	Power point Multimedia Personal
12:00-1:00	ALMUERZO			
1:00-2:30	Define de forma práctica los conceptos de eficiencia y eficacia y sus implicaciones al implementar un liderazgo correcto.	Motivación y ejemplo de Eficiencia y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Comenta un lectura acerca de la temática y refuerza los términos vistos. - Participa activamente en el desarrollo de tema 	Power point Multimedia Personal
2:30-3:30	Sintetiza en un mapa conceptual los temas tratados hasta el hoy.	Mapa conceptual de los temas dados hasta el momento.	Expone sus resultados el próximo día	
3:30-4:00	Conclusiones del día y asignación.	Conclusiones		
HORA DÍA 4	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos

8:00-8:30	Reflexiona acerca de la importancia de los temas del día.	Oración y motivación del día. Respuestas del cuestionario de liderazgo	- Participación activa en la motivación y reflexión del día. - Presenta los resultados de la labor a distancia pendiente.	Power point Multimedia Personal.
8:30- 9:30	Analiza a la luz de la evidencia empírica y teórica la necesidad de desarrollar docentes y directores líderes de excelencia.	Desafío en la formación de docentes y directores líderes excelentes. Rol de director Directores exitosos. Exigencias para el alineamiento. (Gestión y liderazgo). Modelo de gestión.	- Analizar las respuestas al cuestionario de liderazgo en donde cada participante podrá identificar los estilos de liderazgo predominante al resolver situaciones en la escuela. Según escala proporcionada.	Power point Multimedia Personal. Libros de consulta. Artículos de investigación.
9:30-10:00	Analiza un modelo básico de gestión de centro escolar.	-Visión y misión estratégica. Organización. Sistema de apoyo. Mejoramiento.	- Participa en la explicación de la temática - Aclara dudas respecto al tema.	
10:00-10:15	RECESO			
10:15- 12:00	Revisa cierta información que respecto del liderazgo educacional ofrece la teoría.	-Dominio del liderazgo educacional. -Gestión basada en evidencias.	Participa activamente en el desarrollo de tema - Aclara dudas respecto al tema.	Power point Multimedia Personal
12:00-1:00	ALMUEZO			
1:00:3:00	Revisa cierta información que respecto del liderazgo educacional ofrece la teoría.	- Dirección estratégica. . Gestión de mejoramiento focalizado. . Gestión basada en las personas. . Dirección Académica. . Influencia de la dirección escolar.	Participa activamente en el desarrollo de tema - Aclara dudas respecto al tema.	Power point Multimedia Personal
3:00-4:00	Conclusiones del día y asignación. Elabora resúmenes sencillos y del tema desarrollado.	Conclusiones.	Presenta por grupo o individual resúmenes del tema tratado durante el día para exponer el próximo día.	Recursos tradicionales.

HORA DÍA 5	LOGROS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA (Actividades, Estrategias, Técnicas)	Recursos
8:00-8:30	Reflexiona acerca de la importancia de los temas del día.	Oración y motivación del día. Resúmenes del trabajo realizado.	- Participación activa en la motivación y reflexión del día. - Presenta los resultados de la labor a distancia pendiente.	Power point Multimedia Personal.
8:30- 10:00	Revisa cierta información que respecto del liderazgo educacional ofrece la teoría.	. Estándares de liderazgo educacional para docentes-directores. -Teoría del liderazgo. - Niveles de la problemática actual.	- Participa en la discusión en la cual puedas aclarar y profundizar un poco respecto al tema de liderazgo y su influencia en los resultados escolares.	Power point Multimedia Personal. Libros de consulta.
9:30-10:00		¿Qué sabemos de liderazgo educacional? ¿Cómo funciona el liderazgo instruccional en organizaciones escolares	- Participa en la explicación de la temática - Aclara dudas respecto al tema.	Artículos de investigación.
10:00-10:15	RECESO			
10:15- 12:00	Revisa cierta información que respecto del liderazgo educacional ofrece la teoría	Continuación.. La práctica del liderazgo Etapas del liderazgo	Participa en la discusión en la cual puedas aclarar y profundizar un poco respecto al tema de liderazgo y su influencia en los resultados escolares.	Power point Multimedia Personal
12:00-1:00	ALMUERZO			
1:00-3:00	Continuación Conclusiones del día y asignación a distancia	Competencias del liderazgo instruccional Experiencias de líderes experimentados	- Participa activamente en el desarrollo de tema - Aclara dudas respecto al tema.	Power point Multimedia Personal
3:00-4:00	Reafirma y valora los aportes ofrecidos en el seminario.	Conclusiones.	Presenta por grupo o individual resúmenes del tema tratado durante el día	Recursos tradicionales.

MÓDULO Nº 1
CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO Y SU APOORTE EL PROCESO
EDUCATIVO. DIFERENTES TIPOS, ESTILOS Y CLASES DE LIDERAZGO
EDUCACIONAL

Concepto de liderazgo

Buscar una definición única de liderazgo no es posible, en vista de las diversas acepciones y concepciones de los autores que lo acuñan. El liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse. “Liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” la mayoría define el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o títulos cuando lo adquieren piensan que ya son líderes. Una persona puede estar en control porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente.

Algunas definiciones podemos mencionar:

“Liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia”.

“Capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar, expresándose en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección. (Leithwood et al., 2006)

En este sentido podemos considerarlo como un factor influyente en la dinámica de la organización para el éxito de la misma. De igual manera cabe señalar que no existe un sólo tipo de liderazgo aplicable a un determinado contexto, sino más bien se espera la capacidad del líder para poder implementar diversos tipos según el contexto o según la circunstancia de cada momento. Como también no existe un liderazgo mejor que otro, más bien la posibilidad de combinar distintos tipos o clases según la realidad.

Así se pretende dar acercamiento a las clases de liderazgo mayormente conocidos como lo son: Autoritario, democrático y liberal. Su conjunto de características diferenciadoras capaz de despertar el interés por conocer los practicados en las organizaciones presentes, a saber: Audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas. Es paciente y consistente. Se ve a sí mismo y a quienes lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. Lucha por la calidad. Prevé las necesidades a largo plazo. Apasionado por el cambio y lo nuevo.

Además, la existencia de una serie de tipos de liderazgo que pueden ser ejercidos o son actualmente ejercidos por los líderes de las organizaciones, entre ellos: instruccional, transformacional, distribuido, sistémico, sostenible, entre pares, etc. Como también algunos modelos de liderazgo que permiten determinar cómo abordan el líder aspectos específicos de su organización al darse la dinámica relacional o de ejercicio de poder con sus colaboradores, entre ellos el liderazgo delegador, entrenador, directivo y afectivo.

Cabe destacar que el estilo, modelo o clase de Liderazgo ideal a escoger es aquel que nos permite situarnos como líder del grupo, e incluso frente a los demás pares, los clientes y la propia administración.

Como se ha visto en líneas anteriores, no existe un único concepto de liderazgo, como tampoco un solo estilo aplicable única y exclusivamente a un contexto o sistema organizativo. Más aún, no hay un estilo de liderazgo que se asocie con mejores resultados, sino que depende de la capacidad de adaptabilidad de los tipos de

liderazgo a las situaciones varias de la organización. Sin embargo, en relación a los cambios que se persiguen en las prácticas de la cultura organizacional para mejorar los logros, el liderazgo transformacional “revela los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos” (REICE, 2009). Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores Leithwood et al., (2006).

Por otro lado, y junto a una serie de tipos y clases de liderazgos posibles a ejercer, se pueden resumir los siguientes modelos, a desarrollar posteriormente.

Directivo: Se caracteriza por un alto comportamiento de tarea y bajo comportamiento de relaciones. Es un líder que ofrece lineamientos con pocas conductas de apoyo emocional, es decir, dice qué hacer, dónde y cómo. Este estilo es adecuado cuando los colaboradores poseen poca capacidad, disposición y necesita cierta dirección.

Entrenador: se caracteriza por un comportamiento alto tanto en tareas como en relaciones. En este, el líder no sólo ofrece lineamientos, sino la oportunidad de dialogar y aclarar dudas a su requerimiento. Se adecua ante colaboradores con cierta inestabilidad y que, debido a su esfuerzo, requiere motivación y respaldo.

Afectivo: Se caracteriza por un alto comportamiento de relaciones y un bajo comportamiento de tareas. Es un estilo de liderazgo con pocos lineamientos, pero mucho diálogo y apoyo. Se adecua con colaboradores que han logrado un buen desempeño y siempre dispuesto a participar, pero que requieren cierta motivación cuando ésta ha bajado.

Delegador: Se da cuando los comportamientos de tareas y relaciones son bajos. Delega y da la oportunidad de asumir responsabilidades en determinadas tareas.

Adecuado cuando los colaboradores demuestran capacidad para desarrollar las tareas e infunden confianza.

De igual forma, las investigaciones sobre liderazgo han tendido a evidenciar las influencias que de acuerdo al tipo de liderazgo ofrecen mayor eficacia en los resultados y mejora de los centros educativos. Así, al hablar de “*liderazgo instruccional*” da importancia al contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave (Heck, Marcoulides & Lang, 1991). Destacándose como el más efectivo y adecuado para los desafíos directivos al liderar la enseñanza y el aprendizaje; sin embargo es poco adaptable a los desafíos de la gestión educativa.

Por su parte el “*liderazgo transformacional*” compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y “genera capacidades” REICE (2009), por cuanto el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquél y los seguidores (Leithwood et al., 2006). Una integración de la dimensión instruccional y transformacional del liderazgo (Lewis & Murphy, 2008) en REICE (2009), da fuerza al “*liderazgo centrado en el aprendizaje*” el cual hace referencia al conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos.

El distribuir y desconcentrar el poder impulsa el concepto de “*liderazgo distribuido*”, (Spillane, J. et al., 2002) citado por (Volante, P. et al., 2002) el cual busca permitir que las funciones sean compartidas con otros actores del centro y que según sus capacidades y habilidades influyan en la organización. Si bien el concepto data de mediados del Siglo XX, son pocos los estudios que lo vinculen con cambios en los aprendizajes (Leithwood et al., 2006; Robinson, 2009) en REICE (2009). También se espera que los niveles de influencia de los líderes trasciendan su centro escolar y puedan contribuir no sólo al éxito de su propio plantel, sino al éxito del sistema en su totalidad. Para tal efecto, el “*liderazgo sistémico*” como lo señala (Hopkins, 2008),

considera a directores de escuela que asumen la responsabilidad de cumplir roles más amplios a nivel del sistema educativo para asegurar tanto el éxito de la propia escuela como de otras.

Por último el *“liderazgo sostenible”* intenta aportar a la solución de problemas producto de los constantes cambios y transiciones de directores en los centros, por cuanto tiende a diluir los logros alcanzados por éstos. Este tipo de liderazgo naciente se centra en la perdurabilidad del mejoramiento, ya sea en una misma organización escolar, o en el conjunto del entorno local.

La formación como parte del desarrollo profesional, implica la planificación de acciones y materiales vinculadas a modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través del aprendizaje, y conseguir con ello una actuación adecuada (Chacón et al., 2005) en las actividades o funciones de los miembros de una organización. Al respecto, (Buckley y Caple, 1991) dicen que con un programa de formación continua se pretende capacitar al personal para que pueda realizar convenientemente su trabajo que está sometido a una transformación constante. Por tanto, sus objetivos deben ser claros y debe tomarse en cuenta el origen de los mismos al momento de definirlos. Los programas formación deben tomar en cuenta las reformas legislativas, estándares nacionales e internacionales, necesidades locales, de grupos opuestos e individuales. Estos marcan las pautas para recabar información que permita valorar hasta qué punto los programas de formación continua contribuyen a generar cambios en las prácticas de liderazgo directivo y en qué medida proporcionan satisfacción a las necesidades de quienes sean partícipes.

Desde este punto de vista, la formación en liderazgo educacional, es vista como un dominio transversal, aplicable al conjunto de actores educativos que desempeñan funciones directivas, docente-directivas y técnico-pedagógicas, en general todos aquellos comprometidos con una visión transformadora de la realidad educativa local y regional. Esto realza la función principal de los directores al generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que

integren la organización. Por tanto, se reafirma la inquietud y preocupación que tienen y deben tener los directores por su desarrollo profesional, en virtud y obligación del cargo, como parte del perfil de competencias atribuidas, como también la responsabilidad del sistema en proveerla.

Sin duda, conocer los modos cómo líderes educativos logran buenos resultados en sus alumnos y su escuela en general, se convierte en desafío para las actuales y futuras investigaciones. Éstas, entre otras ventajas, permitirían dimensionar políticas más efectivas que fomenten la formación del liderazgo educativo. Con su implementación se pretende potenciar el desarrollo de habilidad de liderazgo, aun cuando se sabe que no todos los directores y actores logran dicho cometido y tampoco de la misma forma. Lo anterior implica identificar características y prácticas que surtan efecto en un programa de formación en liderazgo educacional y aquellas que caracterizan un programa de formación de directores respondiendo a las necesidades de sus participantes. Cabría entonces la pregunta qué tanto de uno o de otro caracteriza a los programas de formación ofrecidos en Panamá.

Ciertamente un director-líder educativo comprometido con los procesos de formación continua no está limitado en su compromiso a la esfera de lo moral - caso que sucede en gran medida -, como tampoco a factores de voluntad de cada quien. Más bien prevalece el criterio de la obligatoriedad adquirida por quienes ostenten funciones directivas en instituciones educativas, así como factores de personalidad o competencias propias de un liderazgo efectivo.

Cabe señalar que puntos claves en la formación de liderazgo educativo es la pertinencia entre las capacidades a desarrollar y el contexto en el que se desenvuelven los egresados (Volante, P. et al., 2003), aunque también se sostiene que un conjunto de prácticas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos Leithwood (2009). Por lo tanto, toma cuerpo la necesidad de diseñar y organizar propuestas de formación de liderazgo educacional orientadas a mejorar y fortalecer dichas capacidades y que puedan adaptarse a la diversidad contextual, es decir la capacidad

de adaptación y al cambio; esto implica tener una aproximación más clara de las necesidades de a quienes van dirigidas.

Sin duda el contexto en que se desarrolla el liderazgo educativo, las posibilidades de ejercer sus prácticas efectivas y cómo se adaptan, es un factor que ha sido objeto de diversas miradas en las investigaciones a nivel internacional. Las evidencias demuestran que en países con sistemas descentralizados y autónomos es distinta la formación de liderazgo educativo, en comparación a aquellos donde priman contextos centralizados. Parece existir relación entre sistemas descentralizados y modelos tendientes a un liderazgo transformacional; en cambio en los sistemas centralizados parece ser más adecuada una formación en liderazgo transaccional. Sin embargo un equilibrio entre estas dos posiciones parece favorecer nuestro contexto. Específicamente este factor se torna relevante, toda vez que la situación actual de la mayoría de los directivos en la educación pública “es particularmente desfavorable para el ejercicio de este liderazgo, dadas las pocas atribuciones de los directivos; su deficiente sistema de selección, desarrollo profesional y promoción; el escaso status asignado a esta posición y la recarga cotidiana de tareas burocráticas y administrativas a la que son sometidos” REICE (2009: 31).

Por último es conveniente precisar en detalle cuáles son las competencias, habilidades y estándares que implica el liderazgo educacional en directores, actores con cargos de jefaturas, los propios docentes y otros agentes que intervienen en la gestión escolar. En definitiva aquellas/os que contribuyan a orientar los instrumentos y modelos que permitan describir hasta qué punto los programas de formación en liderazgo educacional satisfacen las necesidades de los directores.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL EN LA FORMACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTORES EXCELENTES



Prof. Julio Bernal

Objetivos

1. Reconocer estilos, tipos y clases de liderazgo aplicables a las organizaciones.
2. Tomar conciencia del tipo de liderazgo ejercido en la institución en el que se labora.
3. Revisar las diferentes responsabilidades del líder permitiendo identificar áreas a las cuales debe dar prioridad.
4. Considerar el trabajo en equipo como elemento fundamental para la labor educativa del líder.
5. Revisar la importancia de la actitud hacia el cambio en las organizaciones.

UN BUEN LIDERAZGO PARA LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

EL LIDERAZGO

- . CLASES
- . TIPOS
- . ESTILOS
- . IMPORTANCIA
- . EL DIRECTOR COMO LÍDER
- . TRABAJO EN EQUIPO
- . PRÁCTICAS DE BÁSICAS DE LIDERAZGO



PROF. JULIO BERNAL

EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES



CONCEPTO DE LIDERAZGO

- **Liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinado objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.**

Algunos conceptos de liderazgo educativo

Capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar, expresándose en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección. (Leithwood et al., 2006)

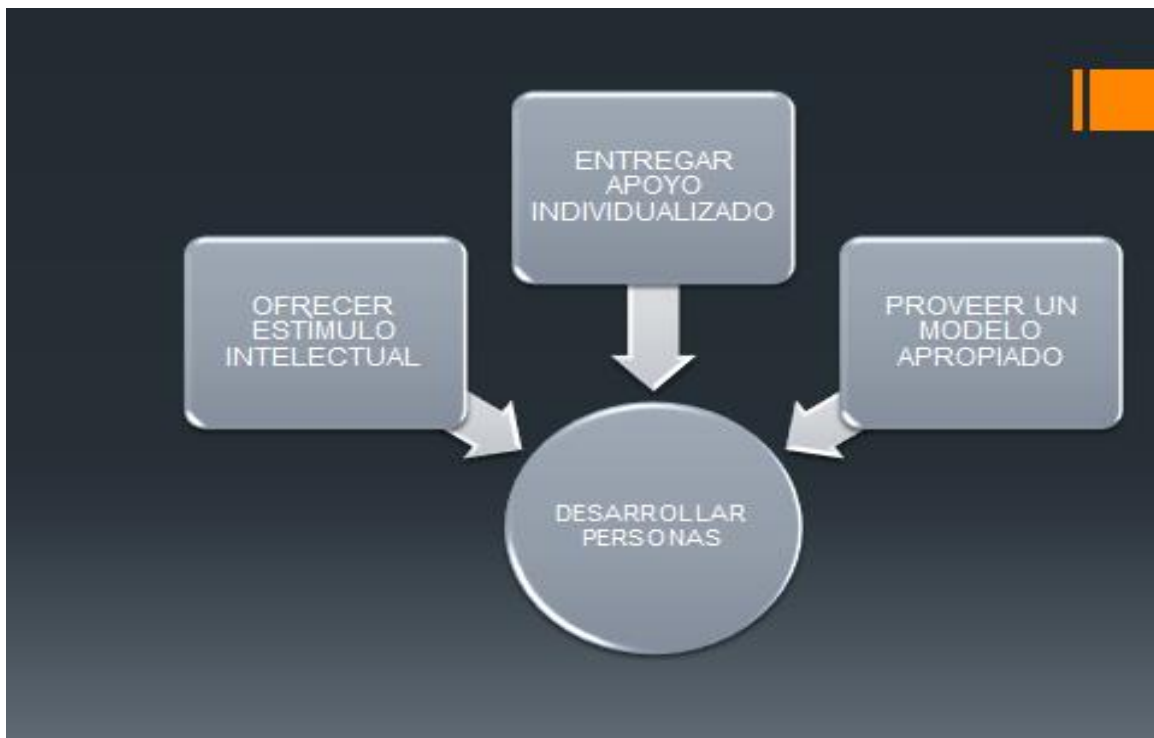
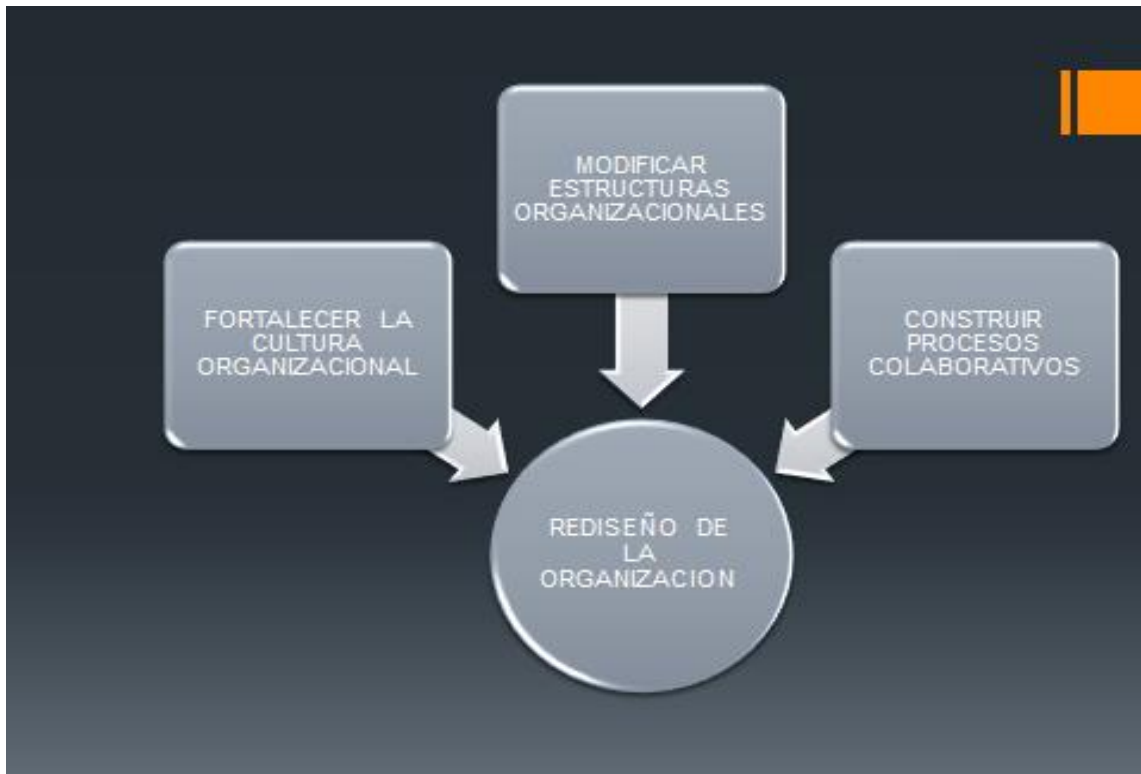
Relevancia e importancia del liderazgo

1. Prácticas de liderazgo se relaciona con influencia sobre otros que permiten avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo. (Robinson, 2009)
2. Posibilitan la conducción en el comportamiento y "sentido" que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar. (Leithwood y Jantzi, 2000)
3. Según Weinstein, un deficiente liderazgo de los directores lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad.
4. Liderazgo: "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Weinstein, en REICE, 2009).

Afirmaciones

-Un conjunto de prácticas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.





CLASES DE LIDERAZGO

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
<p>Estilo dominante por parte del líder; toma decisiones sin la participación de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Restrictivo, exigente en cuanto a sus demandas. □ Toda la autoridad reside en él. □ A nivel escolar, defiende el principio de autoridad. No admite sugerencias. □ No admite cuestionamientos. □ Aboga por un orden riguroso. □ Es inflexible. 	<p>Es un miembro más del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Las decisiones se suelen tomar entre todos, el líder es guía. □ Escucha a los miembros de su grupo □ Es amistoso, accesible y considerado con los miembros del grupo. □ A nivel escolar, toma decisiones con sus estudiantes. □ Es flexible □ Admite sugerencias. □ Mantiene su liderazgo 	<p>Se basa en una participación mínima del líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales. □ Su participación, con respecto al grupo, es limitada. □ A nivel escolar exige un ambiente de libertad y responsabilidad personal. Permite autonomía y el análisis crítico de los valores establecidos. □ Interviene lo menos posible observando desde fuera el desarrollo de los acontecimientos y actuando únicamente cuando se le solicita.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

CARACTERÍSTICAS NIVEL PERSONAL

- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente. Se ve a sí mismo y a quienes lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

CON RELACION AL SISTEMA

- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo
- Mente y corazón abiertos

CON RELACION A LOS DEMÁS

- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares de cada uno.
- Siente satisfacción con la realidad actual.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.

Con relación a
la comunidad

- Sabe enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Inspira a los demás con una visión de lo que cada uno puede aportar.
- El líder resume y transmite historia.

Con relación a
la institución

- Sabe intuir y prever los problemas.
- Diseña, propicia el entorno para facilitar la acción conjunta e individual

Competencias de Liderazgo

“Capacidad que involucra la integración de conocimiento y relaciones en la resolución de problemas en un contexto escolar”

Robinson, V., 2010



Tipos de liderazgo

El “*liderazgo instruccional*”

El “*liderazgo centrado en el aprendizaje*”

El “*liderazgo transformacional*”

El “*liderazgo distribuido*”,

El “*liderazgo sistémico*”

El “*liderazgo sostenible*”

El “*liderazgo pedagógico*”

El “*liderazgo de pares*”

¿CUÁL ESTILO DE LIDERAZGO A ESCOGER?



- El estilo de Liderazgo ideal a escoger es aquel que nos permite situarnos como líder del grupo, e incluso frente a los demás pares, (clientes) y la propia administración .
- En el caso educación, el liderazgo pedagógico es esencialmente una manifestación de la autoridad moral del profesorado para el cumplimiento óptimo de los objetivos del sistema.

Modelo de Estilos de Liderazgo



MÓDULO Nº 2

EL LÍDER MEDIADOR. MENTARÍA O ACOMPAÑAMIENTO. EL DIRECTOR – DOCENTE COMO LÍDER

EL PAPEL DEL LÍDER EN EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos no resueltos suelen generar una pérdida en la productividad y la creación de barreras para la cooperación interna. Para evitarlo, es necesario un liderazgo efectivo que los resuelva de manera adecuada.

Si bien el conflicto es una parte normal de cualquier entorno social y organizacional, el desafío que conlleva radica en cómo se elige enfrentarlo. Un líder eficaz debe resolver diariamente conflictos dentro de la empresa, actuando responsablemente para el bien de su equipo de trabajo y de la compañía. Su objetivo es crear equipos que funcionen bien juntos y guiar todo el potencial de las personas, los equipos y la organización en general.

El liderazgo y el conflicto van de la mano. Si un líder no se ocupa de los conflictos -de prevenirlos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada- paulatinamente, verá salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de ambientes de trabajo más saludables.

¿Cómo actuar frente a un conflicto?

La construcción de un modelo de negocio sostenible se apoya en el desarrollo de un conjunto de habilidades para la resolución de conflictos. Un líder efectivo es aquel que sabe cómo enfrentar el problema y cuándo aprovechar la oportunidad que se presenta antes de que la tensión saludable se convierta en un caos. Para ello, debe seguir los siguientes pasos:

1. Intervenir en el tiempo correcto.

Muchas veces, dentro de la empresa se crean problemas o inconvenientes innecesarios. No obstante, cuando el líder detecta algún posible conflicto dentro de la compañía y tiene evidencias del mismo, debe actuar a tiempo para revertirlo. Así podrá evitar que este impacte negativamente en el desempeño de los demás trabajadores.

2. Conocer los límites.

El conflicto puede convertirse en algo mucho más complicado e inmanejable si no se conoce las limitaciones y límites de los empleados. Todos manejan las dificultades de manera diferente, pero un líder eficaz debe conocer los riesgos y las recompensas de su resolución dentro de los límites de cada uno de sus colaboradores.

3. Respetar las diferencias.

A medida que el lugar de trabajo se vuelve más generacional y culturalmente diverso que nunca, este paso es esencial. En lugar de imponer su influencia, jerarquía o rango, el líder debe respetar las diferencias únicas en las personas y analizar la situación desde distintos puntos de vista. Así podrá comprender mejor cómo evitar los conflictos en el futuro.

4. Ver el conflicto como una oportunidad.

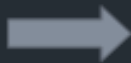
El líder debe tomar conciencia de que dentro de cada problema hay una inmensa oportunidad de enseñanza y aprendizaje. En los desacuerdos surge un potencial inherente para el crecimiento y el desarrollo. Los conflictos son una ocasión para formar equipos de alto desempeño y desarrollar liderazgos excepcionales.

Ser un líder es ser capaz de anticipar lo inesperado. Muy a menudo, el liderazgo comprende la toma de acciones que a la mayoría de las personas no les gusta hacer. Uno de estos casos es la resolución de conflictos. Los líderes más efectivos tienen la autoconciencia y la sabiduría para confrontar y diluir la tensión. El conflicto puede ser un habilitador saludable de crecimiento para el negocio y un progreso profesional para todos los involucrados.

Se apoya en las combinaciones de sus habilidades y cualidades.

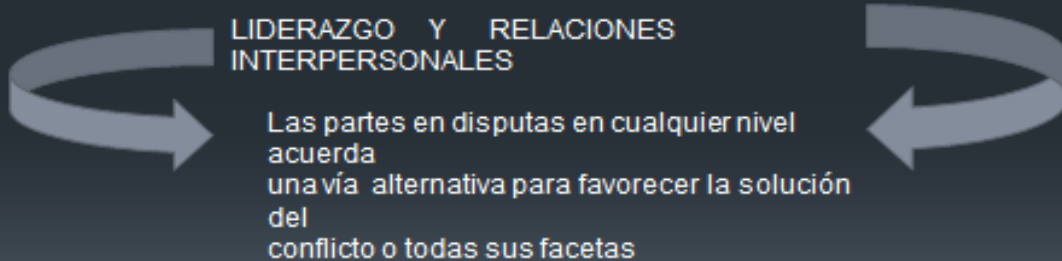
El líder como mediador

- CONFLICTO



- El cual es toda situación en la que dos partes se sientan en oposición

Permiten solucionar conflictos



La mediación del líder debe:

- Elevar
- Estimular
- Activar
- Posiciona
- Afina
- Prueba
- Protege
- Multiplica
- Dirige



- El talento de los demás

Técnicas para el trabajo de las relaciones personales y liderazgo

1. Reflexión personal y grupal
2. Análisis de lectura
3. Preguntas generadoras
4. Dinámicas específicas
5. Estudio de casos
6. Uso de portafolios para recopilación de datos y seguimientos.
7. La mentoría o acompañamiento (coaching)

MÓDULO Nº 3 DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.

¿Cuál es la diferencia entre líder y jefe?

La diferencia entre líder y jefe radica en que un jefe es una **autoridad impuesta** que utiliza su **poder para mandar** en los otros, en cambio un líder es aquél que **dirige y motiva un equipo** de personas sin imponer sus propias ideas.

En una **visión empresarial tradicional** se utiliza al jefe que manda y ordena a sus subordinados o empleados sin tomar en consideración las opiniones o el bienestar de ellos. La voz de mando es vertical, descendente, autoritario y unilateral.

En las monarquías, por ejemplo podríamos decir que existe una mayor tendencia que sea un 'jefe' de gobierno por su poder y autoridad indiscutidos y su poder absoluto.

En una **visión empresarial innovadora** se tiene **líderes que dirigen** a las personas como un equipo de trabajo motivándolos de forma constructiva y en conjunto con el fin de cumplir con los objetivos trazados. El liderazgo es una capacidad que no todos tienen por lo que no todos pueden ser líderes.

Hoy en día, existen los CEO o Director ejecutivo, que a pesar de representar el cargo más alto de una empresa, tiene que cumplir el papel de líder para maximizar el valor de la empresa. Debe crear y comunicar las estrategias de la empresa motivando y dirigiendo a los equipos de trabajos creados. Un CEO sería un jefe líder, una autoridad con liderazgo.

Algunas de las diferencias entre un líder y un jefe son:

- El líder dice: "Yo puedo ser útil aquí", el jefe dice: "Yo mando aquí".
- El líder es inspiración, el jefe dicta inspirando miedo.
- El líder es respetado, el jefe es temido.
- El líder precisa motivación, el jefe precisa obediencia.

- El líder precisa de una organización creativa, el jefe precisa de una organización técnica.
- El líder es pedagógico, el jefe da órdenes.

LIDERAZGO

• EL DIRECTOR-MAESTRO COMO LÍDER



•

El Director como líder

- Se requiere de Directivos LÍDERES, que administren y gestionen los recursos, que logren promover el colectivo, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de la organización.
-

El liderazgo es algo que se puede enseñar.

- El verdadero líder nato siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo.
-

EL LÍDER DEBE...

- Ser creativo
- Enfrentar Retos
- Innovar
- Explorar
- Mostrar Seguridad
- No temer al fracaso
- Arriesgar



Características de los líderes.

1. Pensadores con visión a largo plazo que vislumbra más allá de los problemas del día.
 2. Se interesan en la globalidad sin descuidar las unidades.
 3. Visualización de sistema.
-

Características de los líderes

- 4. Enfatizan la visión, los valores y la motivación.
- 5. Tienen fuerte capacidad política para enfrentar conflictos.

El verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El jefe maneja a sus trabajadores.• El jefe depende de la autoridad.• El jefe dice yo.• El jefe arregla la culpa por el fracaso.• El jefe inspira temor .• El jefe sabe como se hace.• El jefe dicen "vayan". | <ul style="list-style-type: none">• El líder los capacita.• El líder da la buena voluntad.• El líder dice nosotros.• El líder arregla el fracaso.
• El líder inspira entusiasmo.• El líder muestra cómo se hace.• El líder dice "vamos". |
|---|--|

Verdadero liderazgo

-Autoridad
-Poder
-Influencia

- Una persona puede estar en control porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es la fuerza del cargo, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados.

Líder Organizado

Asigne tipo de prioridades a las tareas.

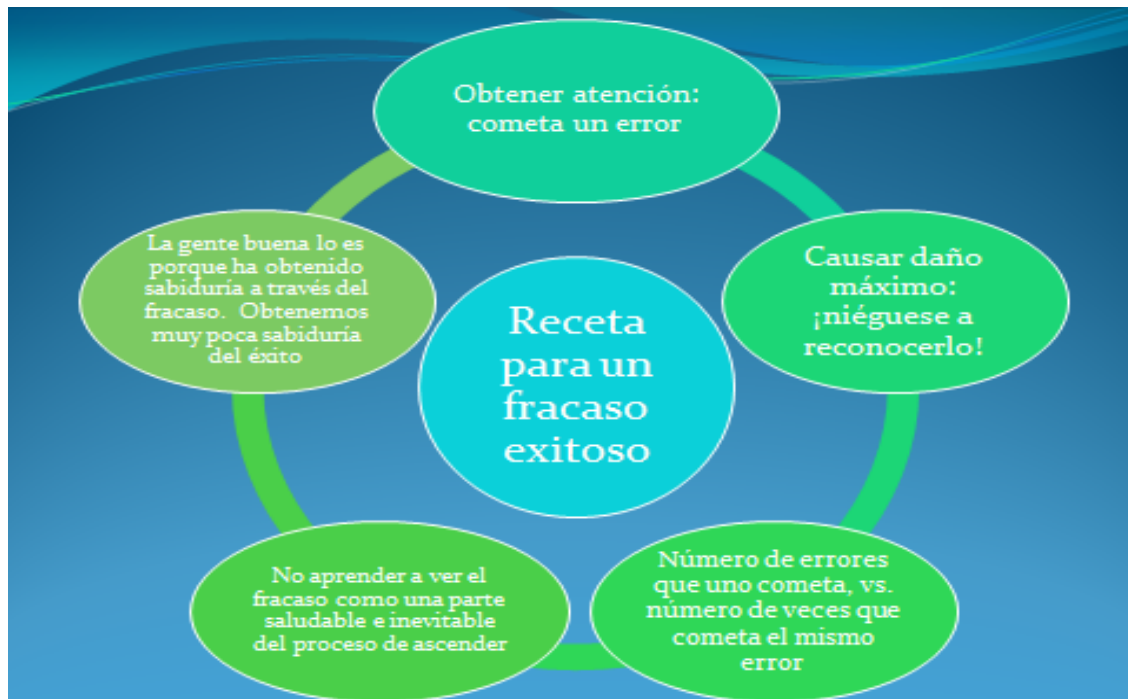
- **Suma importancia/ Suma urgencia.** Aborde esos proyectos primero
 - **Suma importancia/ Poca urgencia.** Establezca fechas límites y trabaje en ellos en su rutina diaria
 - **Poca importancia/Suma urgencia.** Encuentre maneras rápidas y eficientes para realizar este trabajo sin involucrar a mucho personal. Si es posible deléguelo a un asistente que sea capaz de hacerlo.
 - **Poco importante/ Poco urgente.** Se trata de un trabajo engorroso y repetitivo, como llevar el archivo, por ejemplo. Guarde todo ese trabajo y hágalo en segmentos de media hora una vez a la semana, consiga a alguien que lo haga. Tal vez puede posponerlo indefinidamente.
-

Perfil de un líder con problemas.

- Entiende poco a la gente
 - Carece de imaginación
 - Tiene problemas personales
 - Le echa la culpa al otro
 - No es organizado
 - No controla la agresividad
-

Perfil de un líder con problemas.

- No corre riesgos
 - Es inseguro y está a la defensiva
 - Es inflexible
 - No tiene espíritu de equipo
 - Se resiste al cambio
-



Cambio para la mejora

- Los hábitos limitan el pensamiento.
 - El cambio produce temor a lo desconocido, la rutina se altera.
 - Produce inseguridad.
 - Las personas se sienten más cómodas con los viejos problemas que con las nuevas soluciones.
-

Cambio para la mejora

La gente está demasiado satisfecha con las cosas como están.

No habrá ningún cambio si la gente está empeñada en pensar de manera negativa.

- Observe, **para ver mejor.**
 - Oiga, **para escuchar.**
 - Piense, **para aprender.**
 - Haga una decisión, **no importa si se equivoca.**
-

Cambio para la mejora

- El líder ama a sus colaboradores antes de dirigirlos. Cuando se ama a los seguidores genuinamente, lo **respetarán** y seguirán a través de muchos cambios.
 - Es maravilloso cuando la gente cree en el líder. Es más maravilloso cuando el líder cree en la gente. Cuando ambas situaciones son una realidad, el resultado es **confianza**.
 - El líder debe hacer **cambios personales** antes de pedir a otros que cambien.
-

Cambio para la mejora

- **Actitud:** Escogeré y demostraré las actitudes correctas diariamente.
 - **Prioridad:** Determinaré mis prioridades y actuaré sobre ellas diariamente.
 - **Salud:** Seguiré pautas saludables diariamente
-

Cambio para la mejora

- **Familia:** Me comunicaré y me preocuparé por mi familia diariamente.
 - **Pensamientos:** Practicaré y desarrollaré buenos pensamientos diariamente.
 - **Compromiso:** Estableceré compromisos correctos y cumpliré con ellos
-

Cambio para la mejora

- **Finanzas:** Ganaré y administraré mis finanzas de modo correcto.
 - **Fe:** Profundizaré y viviré mi fe diariamente.
 - **Relaciones Personales:** Iniciaré e invertiré en relaciones sólidas diariamente
-

Sea un instrumento de conexión

- Conéctese con las personas.
 - Humanos y no tan sólo recursos
 - Perspectiva de “primero yo”
 - Establecer una conexión.
 - Ponga la atención en los demás.
 - Debe elogiar y dar crédito
-

EL DIRECTOR COMO LIDER

• TRABAJO EN EQUIPO

Las metas de la organización sólo se pueden lograr a través del trabajo conjunto en equipo.

Definición de equipo

“Grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado”

“Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, con una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables

Ventajas individuales que presentan los equipos

Se conllevan las responsabilidades

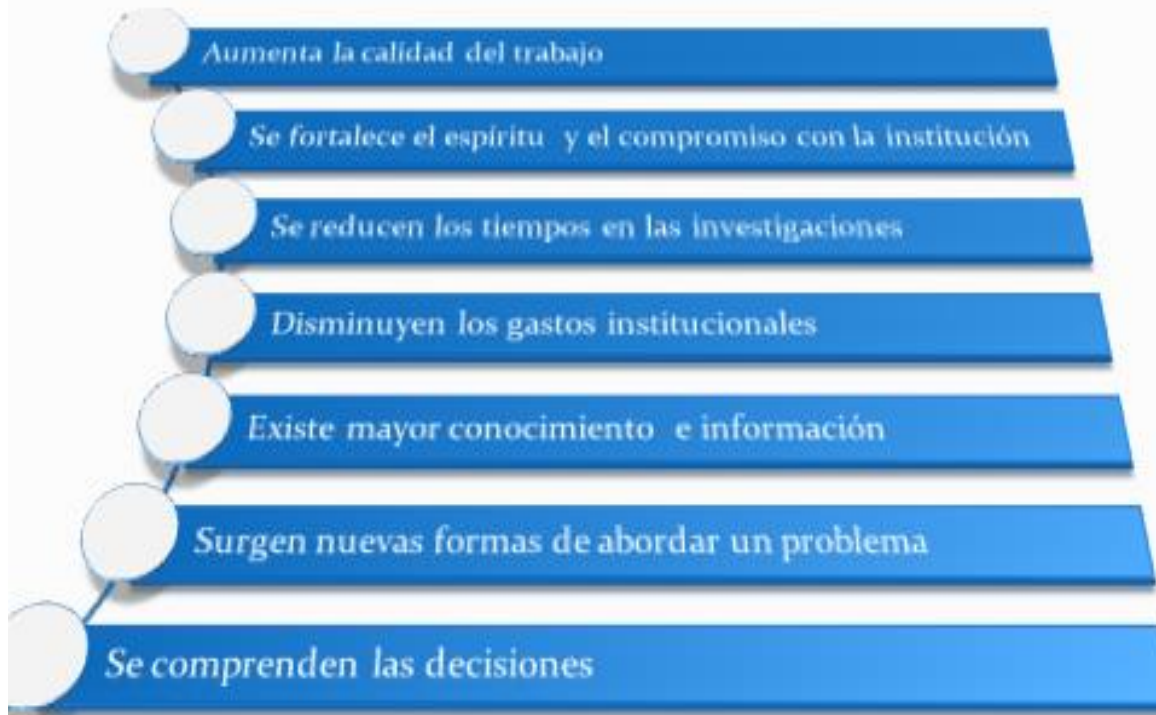
Es más gratificante

Se comparten premios y reconocimientos

Puede mediar entre los demás

Se experimenta la sensación de éxito ante un buen trabajo.

Ventajas institucionales que presentan los equipos



MÓDULO Nº 4
DESAFÍO EN LA FORMACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTORES LÍDERES
EXCELENTES.

Material complementario: por *Sergio Mauricio Montenegro Díaz*

Tomado de: <http://m.educarchile.cl/portal/mobile/articulo.xhtml?id=219341>

La formación de directivos está tomando cada vez más fuerza en la agenda política. En efecto, el ministerio de educación ha venido desarrollando en los últimos años un conjunto de iniciativas en esta materia, siendo entre la más destacada, el Programa de Formación de Directores de Excelencia,

Diferentes estudios coinciden en señalar la importancia de una buena dirección a la hora de elevar la calidad de los aprendizajes (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010; Robinson, 2007). Su efecto sería especialmente significativo en aquellos establecimientos que se encuentran en situación de mayor desventaja (Bolívar, 2009), mientras que, por el contrario, un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en su calidad (Weinstein, 2009).

Como muestra de su relevancia, se ha planteado que el liderazgo del director sería la segunda variable, al interior de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la enseñanza de los docentes en aula. El liderazgo directivo puede tener un positivo y fuerte efecto, aunque indirecto (se ejerce a través de los docentes) en el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes (Seashore-Lewis et al, 2010). La magnitud de sus efectos se encontraría en torno al 25% de la varianza total de los resultados entre escuelas (Barber & Mourshead, 2007; Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006).

La importancia de este factor ha llevado a que el liderazgo sea un tema central en las agendas de política educativa en muchos países (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Así por ejemplo, el primer “Informe McKinsey” sobre sistemas escolares (Barber &

Mourshead, 2007) plantea que los países con mejores resultados tienen sólidos equipos directivos que guían los procesos de cambio en las escuelas. Esto ha sido posible gracias a acciones tales como políticas de selección de líderes educativos que contemplan rigurosos procesos de selección, así como también al despliegue de capacidades directivas mediante modelos formativos que posibiliten el desarrollo de un repertorio de prácticas exitosas, o bien a iniciativas orientadas a concentrar a los directores en su función instruccional mediante políticas para reestructurar sus funciones, atribuciones e incentivos de manera que puedan focalizarse en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Más específicamente, la formación de directores ha sido un tema crítico en un gran número de países en los que se ha desarrollado una multiplicidad de acciones orientadas a formar capacidades en los líderes escolares (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

La formación de directores de excelencia propone el desarrollo de competencias críticas para los líderes escolares. Se distinguen cinco dimensiones. La primera de ellas, establecer una visión orientadora, alude a la capacidad del director para generar y alinear a la comunidad escolar en torno a un proyecto educativo orientado a la mejora de los aprendizajes, que se traduzca a su vez en objetivos y herramientas concretas de trabajo al interior del establecimiento, generando así altas expectativas respecto de su consecución. La segunda dimensión, conceptualizada como generar condiciones organizacionales, aglutina competencias que permiten al director alinear la asignación y articulación de los recursos, funciones y vínculos de la escuela con el cumplimiento del proyecto educativo. Una tercera dimensión tiene que ver con la capacidad para gestionar la convivencia escolar, donde el director posee las herramientas para controlar y prevenir situaciones de conflicto, promoviendo un ambiente de seguridad en la comunidad escolar. Una cuarta dimensión guarda relación con la capacidad del director para desarrollar a las personas, que se traduce en su habilidad y efectividad para promover el desarrollo intelectual y emocional de los docentes como mecanismo para el mejoramiento de la calidad profesional. Finalmente, el liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad del director para Gestionar la pedagogía, lo que implica que el líder escolar maneja y utiliza herramientas técnico-pedagógicas para fortalecer

el desempeño en aula de los docentes.

Todas estas dimensiones, en su ejercicio más real, conforman el perfil de lo que define a un líder escolar eficiente, sin embargo, hablar de las practicas claves del liderazgo directivo eficaz, resulta sencillo no así, implementarlas. Es una tarea ardua en la que corresponde a los equipos directivos, buscar la manera para adaptar y ejecutar de forma concreta las prácticas que se definen en las cinco dimensiones, no obstante, se hace necesario considerar las condiciones particulares de sus escuelas.

De esta reflexión, puedo señalar que el intercambio entre escuelas sobre prácticas específicas de liderazgo, no solamente de prácticas pedagógicas, puede jugar un rol muy importante en el mejoramiento escolar. Sin olvidar que este intento por mejorar las prácticas existentes o el aprender nuevas prácticas, puede representar un cambio personal no sólo para los miembros de los equipos directivo sino también para los docentes que han de implementar en su saber, hacer y saber hacer pedagógico nuevas prácticas pedagógicas. Y como dicen Michael Fullan (2001) y otros investigadores en el campo de estudios del mejoramiento escolar (Hall & Hord, 2006), el cambio es un proceso, no un evento.

No obstante, lo planteado al inicio de esta presentación, la idea de que el liderazgo directivo tiene un impacto importante sobre el aprendizaje de los estudiantes es innegable, pero esta influencia es indirecta ya que se requiere ejercer sobre las prácticas docentes, efectuando un liderazgo que encierre la capacidad real de influir, una movilización sobre las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. En fin, se atribuye al liderazgo directivo de la escuela un rol tan importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar cuya envergadura es difícil de conceptualizar, pero, ¿A quién vamos a atribuir la responsabilidad de apoyar al propio equipo directivo? ¿Quién debe apoyarlo en la ejecución de su rol como líderes en los procesos de mejoramiento escolar?; Creo pertinente, y sé que directivos empatizarán con estas consultas, que el rol del sostenedor y del Mineduc resultan fundamentales para el logro del liderazgo directivo

y de esta consulta surge una última pero no menor interrogante: ¿quién es el encargado de formarlos en clave de liderazgo y calidad educativa?

Para finalizar, considero pertinente mencionar las principales dificultades o nudos críticos con las cuales se encuentra todo director que lidera una institución educativa, especialmente en el ámbito público y en contexto de vulnerabilidad y que se ha de considerar en la propuesta formativa de los futuros líderes escolares, entre los cuales, no sólo cuenta la figura del director sino la de todo el equipo directivo que trabaja en cada una de las instituciones educativas del país:

1.-La segregación social que impone el modelo de administración de la educación inserta en un modelo de libre mercado que segrega a la población escolar según sus posibilidades económicas. Esto impide una integración social que permita una sana convivencia social entre los diferentes actores sociales.

2.-Escasa modernización de las escuelas, sobretodo en el ámbito público, ya que se intenta imponer un modelo que se basa en la responsabilización por los resultados y la eficiencia basada en el logro de los resultados educativos; sin embargo, el estamento docente no cuenta con las competencias y la formación acorde a este tipo de diseño organizativo. Es decir, un modelo que se basa en la eficiencia y efectividad liderado y gestionado por profesionales que aún se encuentran en procesos de normalización en sus escuelas.

3.-La inercia de las escuelas, ya que presentan resistencia a los cambio en las prácticas educativas y en ocasiones, se olvida que los establecimientos tienen una cultura con prácticas positivas y/o negativas.

4.-Equidad en el aprendizaje, debido a que las escuelas más vulnerables presentan niveles menores de cobertura curricular, por lo cual, los niños aprenden menos y por

lo mismo, cuentan con menores oportunidades en relación a aquellos alumnos pertenecientes a niveles socioeconómicos altos.

De esta forma, considerando el contexto socioeconómico y político del cual no es ajena la educación, y conscientes que queda mucho por hacer y crear, conscientes de que los procesos son paulatinos y graduales, conscientes de que no todos los actores del proceso quieren ser parte de la mejora pero a su vez, conscientes de que existe aún la intención y la iniciativa para mejorar por parte de muchos y variados agentes movilizadores de la educación, es que resulta primordial desplegar los conocimientos y estrategias adquiridas en nuestro proceso de formación de directores de excelencia con el magno objetivo final, de lograr más y mejores aprendizajes para nuestros alumnos con una optimista apertura de aquellas interrogantes que surgen desde quienes día a día, entre risas de niños, trabajan por generar un cambio de mejora sabiendo que “el cambio es un proceso, no un evento”.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

“Establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional”

¿QUÉ ENTENDEMOS POR METAS COLECTIVAS?

Las **METAS COLECTIVAS** son acciones concertadas pensadas en consenso con la comunidad educativa y otras organizaciones las cuales se han convenido para operacionalizar el PEC y la **MISIÓN** .Son, a la vez, puntos de llegada después de cumplir unos objetivos y que son motivo de autoevaluación de los productos logrados por los responsables de operacionalizarlas. Con ellas se realiza un FODA para marcar nuevas estrategias de trabajo hacia la calidad.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

ES UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA QUE PLANTEA PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DE MANERA PROACTIVA, QUE SE FUNDAMENTA EN PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN BASADOS EN UN FODA DE REALIZACIÓN COLECTIVA, DÍGASE, COMITÉ DE CALIDAD; DEFINE OPERACIONES ESTRATEGICAS CON BASE EN :

1. La Misión y la Visión
2. Los Objetivos
3. Las Estrategia
4. Las Metas.
5. Las Políticas

CON LA P.E. SE CREAN PLANES DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y SOSTENIBLE DE LA CALIDAD EDUCATIVA COMO PARTE DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS

Momentos Estratégicos



¿QUÉ ENTENDEMOS POR MISIÓN Y VISIÓN ?

“La Misión de la institución establece su campo específico de servicio a la sociedad. La misión debe proporcionar *identidad*, es decir, debe resaltar las características que la distinguen de todas y cada una de las demás de su naturaleza. Muestra además una VISIÓN a largo plazo de lo que la institución quisiera ser y a quien desea servir”. (Mathus. Conferencia, U.Andes. Colombia, año 2000).

¿QUÉ ENTENDEMOS POR OBJETIVOS?

“Resultados que a largo plazo una institución aspira a lograr a través de su Misión básica. Suministran dirección, ayudan a evaluar el cumplimiento de su Misión, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales a las actividades de control, motivación, organización y planeación”

¿QUÉ ENTENDEMOS POR METAS?

“Puntos de referencia o aspiraciones que las instituciones deben lograr (a 1 año o menos), con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes y prioritarias”.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PLANES DE ACCIÓN?

- Son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas
- Son descripciones concretas de lo que va a suceder.
- Se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias, son prácticos.
- Contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas
- Dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funcionarios responsables y los participantes en su cumplimiento.



¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN ESCOLAR?

GESTIÓN ESCOLAR

“LA GESTIÓN ESCOLAR COMPROMETE A LOS RESPONSABLES DEL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN EN ASPETOS TALES COMO:

1. La gestión directiva.
2. La gestión académica.
3. La gestión administrativa.
4. La gestión de la comunidad

ELLAS VALIDAN
LA COHERENCIA
LA PERTINENCIA
Y LA EVIDENCIA
ÉTICA DEL PEI Y DE
LA MISIÓN-VISIÓN

Los 7 pasos para una planeación estratégica exitosa:



Plan de Desarrollo Institucional del OPS



MÓDULO Nº 5 ESTÁNDARES DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA DOCENTES- DIRECTORES.

Necesidad y requerimiento de formación continua a directores como líderes educativos.

El perfeccionamiento forma parte de la preocupación global que atañe a los países de la OCDE, misma que es acogida por Panamá a través de una serie de políticas públicas con la que intenta responder a las demandas de formación continua e incrementar las habilidades y competencias de los líderes educativos. No obstante, apenas insipientemente se observan iniciativas por priorizar políticas educativas que fomenten el liderazgo educativo.

Esta situación es agravada toda vez que no existen muchas investigaciones que den pistas para la creación de políticas que refuercen el liderazgo de los directivos, optando por estándares y estructuras internacionales al organizar el contenido de programas y mantener el control de calidad, con buenos resultados en países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, etc. Estos estándares y marcos identifican los papeles y funciones esenciales del director, manifiestan lo que éste necesita conocer y poder hacer, y establecen niveles de competencia en el desempeño.

Ciertamente los directores enfrentan dificultades para ejercer el liderazgo educacional. Entre otras situaciones, a las pocas atribuciones otorgadas, que sin embargo contrastan con la multiplicidad de funciones burocráticas y administrativas; los deficientes sistemas de selección, la situación actual del desarrollo profesional y promoción, entre otros. En este sentido al abordar el tema del desarrollo profesional de los líderes educativos y pensar en una formación inicial como principio y fin de su preparación de cara a un mundo laboral cambiante, es retroceder en el tiempo e incrementar la incertidumbre en relación al encuentro de una educación de calidad.

Al mismo ritmo que los países adaptan sus sistemas a las demandas y necesidades de la sociedad, las expectativas respecto al rol de las escuelas y con ellas el de los líderes educativos se incrementa. Así, las necesidades de formación de líderes educativos, tanto nuevos como en servicio, es una realidad impostergable. Esto inquieta aún más cuando subsisten líderes con una formación con respuestas a necesidades del pasado, fuerte población adulta en dichos puestos y candidatos a jubilación, y pocos atractivos para ser reemplazados por nuevas generaciones. Además la preparación y capacitación es insuficiente para el cargo, lo que implica la formulación de políticas de formación para mejorar la calidad del liderazgo escolar. Como también observar en qué medida la formación en liderazgo educativo se ajustan o corresponden con las prácticas de un liderazgo efectivo y las competencias que requiere el sistema escolar.

Al pensar en la mejora del liderazgo escolar centrado en el aprendizaje de los estudiantes, la OCDE en su publicación “Mejorar el Liderazgo Educativo” (2009b),

enuncia cuatro ejes sobre las cuales fomentar políticas educativas al respecto y en atención a ellas formular programas de formación de liderazgo educacional, pudiendo sintetizarse en la siguiente tabla.

Tabla
Ejes de actuación para la mejora del liderazgo escolar.

Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar	Mayor autonomía con apoyo adecuado.	La autonomía debe promover el liderazgo distribuido, rendición de cuenta, capacitación y desarrollo.
	Redefinición de responsabilidades para un mejor aprendizaje de los estudiantes.	- Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente. - Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas - Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos. - Colaboración con otras escuelas (liderazgo sistémico).
	Crear marcos de liderazgo para una política y una práctica mejorada.	Sobre la base de las características, tareas, y responsabilidades, se convierten en guía para la selección, capacitación y evaluación de los líderes escolares.
Distribuir el liderazgo escolar	Alentar la distribución del liderazgo.	Entre personas y estructuras organizativas, ya sea de forma formal (estructura de equipo y órganos) o informal (grupos <i>ad hoc</i> según especialidades).
	Favorecer la distribución del liderazgo.	Reforzar el concepto de equipo de liderazgo e incentivar la participación, capacitación y desarrollo de mandos medios y futuros líderes. Modificar mecanismos de rendición de cuenta.
	Apoyar los concejos escolares	Clarificar funciones y responsabilidades, asegurando la coherencia entre objetivos y las habilidades y experiencia de miembros.
Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz	Tratar el desarrollo del liderazgo como una secuencia.	- Fomento de la formación inicial en liderazgo: a través de programas nacionales e incentivos a la participación. - Organización de programa de inducción - Provisión de formación continua en servicio para cubrir la necesidad y el contexto.
	Garantizar la coherencia de los servicios prestados por diferentes instituciones.	La formación de liderazgo escolar deber basarse en orientaciones nacionales, con normas y evaluaciones y otros mecanismos que reglamentan la calidad del programa.
	Asegurar la variedad adecuada para una formación eficaz.	Coherencia curricular, experiencia en contextos reales, agrupamiento por cohorte, tutoría, instrucción y colaboración entre el programa y la escuela.
Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva	Profesionalizar la selección.	Identificación y desarrollo proactivo de líderes potenciales.
	Equipar los sueldos de los líderes escolares	Hacer más competitivo el liderazgo escolar promoviendo una escala de sueldos que refleje las estructuras de liderazgo.
	Reconocer el papel de las organizaciones profesionales de líderes escolares	Fomentar el diálogo entre responsables de las políticas y las organizaciones profesionales de liderazgo escolar.
	Dar opciones y apoyo para una carrera profesional	Hacer el liderazgo escolar una opción profesional más atractiva.

Fuente: Construcción propia. Basado en OCDE (2009b): Mejorar el liderazgo escolar: Política y Práctica. Vol. 1

Para tener un vistazo más general se presenta la siguiente síntesis de estándares propuesto por el ISLLC (2008) para la formación de directores y docentes en cuanto a liderazgo educacional.

Tabla

Estándares para una Formación en Liderazgo Educacional (ISLLC-2008)

Estándar 1	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante, facilitando el desarrollo, articulación, ejecución y gestión de una visión del aprendizaje que se comparte y con el apoyo de todos los interesados.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar colaborativamente una visión y misión compartida. - Recoger y utilizar los datos para identificar los objetivos, evaluar la efectividad organizacional y promover aprendizaje organizacional. - Crear e implementar planes para alcanzar las metas. - Promover la mejora continua y sostenible. - Supervisar y evaluar el progreso y revisar los planes.
Estándar 2	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante al defender, nutrir y sostener una cultura escolar y el programa de instrucción propicio para el aprendizaje del estudiante y del personal crecimiento profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Nutrir y sostener una cultura de colaboración, confianza, aprendizaje y altas expectativas. - Crear un programa curricular completo, riguroso y coherente. - Crear un trato personalizado y un entorno de aprendizaje motivador para los estudiantes. - Supervisar la instrucción. - Desarrollar sistemas de evaluación y rendición de cuentas para supervisar el progreso del estudiante. - Desarrollar la capacidad de liderazgo de instrucción del personal. - Maximizar el tiempo dedicado a la instrucción de calidad. - Promover el uso de las más efectivas y apropiadas tecnologías para apoyar la enseñanza y el aprendizaje. - Vigilar y evaluar el impacto del programa de instrucción.
Estándar 3	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante, garantizando la gestión de la organización, funcionamiento y recursos de un entorno seguro, eficiente y eficaz de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y evaluar la gestión y los sistemas operativos. - Obtener, asignar, alinear y utilizar de manera eficiente recursos humanos, físicos y tecnológicos. - Promover y proteger el bienestar y la seguridad de los estudiantes y del personal. - Desarrollar la capacidad de liderazgo distribuido. - Garantizar que el maestro y el tiempo organizacional esté enfocado a apoyar la enseñanza de calidad y aprendizaje de los estudiantes.
Estándar 4	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante mediante la colaboración con los profesores y miembros de la comunidad, respondiendo a intereses de la comunidad y necesidades diversas, y la movilización de recursos de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar y analizar datos e información pertinentes para el entorno educativo. - Promover la comprensión, el aprecio y el uso de la diversidad cultural y social de la comunidad y los recursos intelectuales. - Construir y mantener relaciones positivas con las familias y cuidadores. - Construir y mantener relaciones productivas con socios de la comunidad.
Estándar 5	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante, actuando con integridad, equidad y de una manera ética.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un sistema de rendición de cuentas para el éxito académico y social de cada estudiante. - Modelo de principios de auto-conciencia, la práctica reflexiva, la transparencia y comportamiento ético. - Defensa de los valores de la democracia, la equidad y la diversidad. - Examinar y evaluar las posibles consecuencias morales y legales de la toma de decisiones. - Promover la justicia social y garantizar que las necesidades de los estudiantes informen de todos los aspectos de enseñanza.
Estándar 6	Funciones
Un líder educativo promueve el éxito de cada estudiante mediante la comprensión, la respuesta e influye en el contexto político, social, económico, jurídico y cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - Abogar por los niños, las familias y cuidadores. - Ley para influir en decisiones locales, municipales, estatales y nacionales que afectan el aprendizaje del estudiante. - Evaluar, analizar y anticipar las tendencias emergentes y las iniciativas para adaptar estrategias de liderazgo.

Fuente: Construcción y traducción propia basado en Educational Leadership Policy Standards (ISLLC, 2008)

CONCLUSIONES

Toda vez que el seminario pretendió potenciar capacidades de liderazgo que impulsen el desarrollo e implementación de proyectos educativos a nivel de las organizaciones educativas y comparando los niveles de percepción del grado de satisfacción de los egresados de la muestra, parece evidenciarse el logro de dichos propósitos. Entre otras cosas, se buscó el análisis de contextos educativos, apropiación de una estructura conceptual respecto al liderazgo, estrategias en la toma de decisiones para el mejoramiento de las organizaciones, así como la creación de ambientes positivos en el ejercicio del liderazgo, lo que implica favorecer competencias interpersonales.

Sin embargo restaría en un estudio observar de cerca cuáles son los cambios a nivel de sus prácticas, experimentados por los participantes pasado un tiempo prudencial. Con ello se obtendría una idea de los posibles cambios en ellos. Unido a esto, sería interesante el seguimiento y observar los cambios en los estilos de liderazgo al solucionar problemas y gestionar asuntos pedagógicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001).** Preparing a new breed of school principals: It's time for action. Atlanta, GA: Southern Regional Education Board.
- Bush, T (2008).** Leadership and Management Development in Education SAGE Publications Ltd. BUCKLEY, R. y Caple, J. (1991): *La formación: teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- CEPPE (2009).** Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), pp. 19-33
- Chacón M. Salvador; Holgado T. Francisco y Losada L. José (2005).** Aportaciones de los modelos logit en evaluación de programas de formación. *Psicothema 2005. Vol. 17, N° 3*, Universidad de Sevilla.
- Heck, R.; Marcoulides, G. y Lang, P (1991).** Principal Instruccional Leadership and School Achievement: Validation a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*.
- Hopkins, David (2008).** Hacia una Buena Escuela, *Experiencias y Lecciones*. Quebecor World Chile.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007).** The leadership challenge (4th ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, k. (2009).** ¿Cómo liderar nuestras Escuelas? *Aportes desde la investigación*. © Área de Educación Fundación Chile, Santiago de Chile.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006).** Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.
- Leithwood, K., Sammons, P., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004).** How Leadership Influences Student Learning. The Wallace Foundation. Ontario: Center for Applied Research an Educational Improvement / Ontario Institute for School Leadership.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000).** The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer.
- OCDE (2008).** *Education And Training Policy- Improving School Leadership - Vol 2: Case Studies On System Leadership* Isbn 978-92-64- 039551.

REICE (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 7, Número 3

Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. Studies in Educational Leadership, 7.

Ruiz, J.M. (1997). Los Documentos institucionales en el centro, en la organización y gestión del centro educativo. Madrid.

Sander, B. (2002). Políticas Públicas y Gestión Educativa en América Latina: discurso global y realidades locales. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31 Dic. pp 13-30.

UNESCO (1993). Informe Del Director General Sobre Los Trabajos De La Quinta Reunión Del Comité Regional Intergubernamental Del Proyecto Principal De Educación En América Latina Y El Caribe (Promedlac V). Santiago de Chile. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000953/095359so.pdf>. Visitada el 1 de mayo de 2010.

Volante, Paulo; Díaz, Alejandro y Tapia, Oliver (2003). Propositiones para la Formación en Liderazgo Educacional. Facultad de Educación Pontificia Universidad Católica de Chile.

Weinstein, J., (2008). Liderazgo Directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena, Santiago.

ANEXOS

FOTOS DE ALGUNAS DE LAS SESIONES DEL SEMINARIO

